

ANDRÉA VODONIS

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA EM PROJETOS COM
ESTRUTURA MATRICIAL:**

Um estudo de caso em uma multinacional do setor de Energia

Monografia apresentada junto ao curso de Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná, na área de concentração de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Mirian Palmeira

Curitiba

2011

À minha filha Natália, que acompanhou as aulas do curso ainda antes de nascer, e já nos seus primeiros meses de vida conviveu com a ausência parcial de sua mãe para que fosse possível a realização desta monografia. A ela todo o meu amor e dedicação para sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Dra. Mirian Palmeira pela orientação deste trabalho, pela indicação de excelentes livros e pelos momentos de aprendizado.

Ao professor Dr. José Amaro dos Santos, coordenador do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná, pela dedicação na seleção de excelentes professores para ministrar as aulas do curso.

À gerência da empresa utilizada no estudo de caso, por permitir a realização do estudo, e a todos os funcionários que dedicaram seu tempo respondendo a pesquisa.

Ao meu marido Marcelo pelo apoio para a realização deste curso e pela compreensão nos momentos em que, não pude me dedicar tanto quanto gostaria à nossa família.

Aos professores do curso, que com motivação me ensinaram a gostar cada vez mais de gerenciamento de projetos, e contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional.

A todos os colegas de curso minha grata satisfação por conviver e aprender com eles durante a realização deste MBA.

Por fim, agradeço a Deus pela capacidade e desejo de sempre aprender mais e me tornar uma pessoa melhor.

“As próprias pessoas podem tomar o caminho da desmotivação por não conhecerem realmente as suas necessidades e aspirações pessoais verdadeiras”.

Cecília Whitaker Bergamini

RESUMO

A proposta desta monografia é analisar quais fatores são importantes na motivação de pessoas que trabalham com projetos, mais especificamente, em projetos com estrutura matricial. Ela é estruturada a partir de conceitos estudados na literatura. O assunto liderança também é abordado, uma vez que os líderes é que são responsáveis por criar condições que estimulam a motivação de seus seguidores. São apresentadas boas práticas para manter pessoas que trabalham em projetos com estrutura matricial motivadas. A metodologia da pesquisa é de caráter exploratório, tendo sido utilizada a técnica de estudo de caso. Para a coleta de dados primários, foi utilizado o método de comunicação estruturado não disfarçado, através de questionários auto-preenchidos, tendo como referencial teórico o modelo dos dois fatores de Herzberg. Os questionários foram aplicados a pessoas que trabalham com projetos com estrutura organizacional matricial, em uma multinacional do setor de energia. É apresentado o panorama do nível de motivação das pessoas que trabalham nos projetos da multinacional analisada no estudo de caso e são apresentadas sugestões para a empresa. Os resultados obtidos apontam que os fatores extrínsecos “política organizacional”, “salário e benefícios” e “segurança/estabilidade” são os que tiveram avaliação menos favorável, enquanto que quase todos os fatores motivacionais apresentaram avaliação bastante favorável. No entanto, verificou-se que melhorias nos itens relacionados a “desenvolvimento” e “autonomia”, são necessárias.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Estrutura Matricial.

ABSTRACT

The proposal of this monograph is to analyze which factors are important on the motivation of people who work with projects, specifically, in projects with matrix structure. It is structured on the concepts studied in the literature. The leadership subject is also discussed because are the leaders who are responsible for creating conditions that stimulate the motivation of their followers. Good practices are presented to maintain people that work in projects with matrix structure motivated. The research methodology is in an exploratory manner, and it was used the case study technique. For the gathering of the primary data, it was utilized the undisguised structured communication method, through self completed questionnaires, elaborated based on the two factors theory from Herzberg. The questionnaires were applied to people that work with matrix organizational structure projects, in a multinational energy company. It is presented the motivation level panorama of the people that work with projects on the multinational analyzed for the case study and suggestions are presented to the company. The results obtained point out that the extrinsic factors "organizational policy", "salary and benefits" and "safety/stability" are the ones that had least favorable evaluation, meanwhile almost all the motivational factors present quite favorable evaluation. However, it was found that improvements on the items related to "development" and "autonomy" are desired.

Key Words: Motivation. Leadership. Matrix Structure.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	1
1.1 Justificativa.....	3
1.2 Pergunta de pesquisa	4
1.3 Objetivo principal.....	4
1.3.1 Objetivos específicos.....	4
1.4 Resultados esperados.....	5
1.5 Metodologia.....	5
1.5.1 Especificação do problema.....	5
1.5.1.1 Detalhamento da pergunta de pesquisa	5
1.5.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis	6
1.5.1.3 Operacionalização das variáveis, dimensões e formas de análise	8
1.5.2 Delineamento do método da pesquisa	9
2. Fundamentos Teóricos.....	10
2.1 Motivação	10
2.1.1 Condicionamento versus motivação.....	10
2.1.2 Ciclo Motivacional	13
2.1.3 Teorias sobre Motivação	14
2.1.3.1 Teoria das Relações Humanas.....	14
2.1.3.2 Teorias X e Y.....	15
2.1.3.2.1 Teoria X.....	15
2.1.3.2.2 Teoria Y	16
2.1.3.3 Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	17
2.1.3.4 Teorias dos dois fatores de Herzberg	19
2.1.3.5 Teoria de Campo de Lewin	22
2.1.3.6 Teoria das necessidades de conquistas pessoais de McClellan	23
2.1.3.7 Teoria de ERG	24
2.1.3.8 Teoria cognitiva da expectativa de Vroom.....	25
2.1.3.9 Teoria cognitiva do reforço de Skinner	26
2.2 Liderança	27
2.2.1 Teorias sobre liderança.....	28
2.2.1.1 Teorias de traços de personalidade.....	29
2.2.1.2 Teoria sobre estilos de liderança	29

2.2.1.3 Teorias situacionais da liderança.....	31
2.3 Estruturas organizacionais.....	33
2.3.1 Estrutura funcional	33
2.3.2 Estrutura matricial	35
2.3.3 Estrutura projetizada.....	39
2.4 Motivação e liderança em projetos com estrutura matricial.....	41
2.4.1 A importância da liderança para o sucesso de um projeto	41
2.4.2 O líder e a motivação dos membros da equipe de projetos	42
2.4.3 Motivando e liderando pessoas com sucesso no ambiente matricial.....	47
3. Desenvolvimento	51
3.1 Descrição do problema	51
3.2 Proposição de melhores práticas para criar e manter motivação em projetos com estrutura matricial	54
3.2.1 O problema da dupla chefia.....	56
3.2.2 A dificuldade na avaliação de desempenho e reconhecimento	56
3.2.3 A dificuldade na quantificação do trabalho e sobrecarga de trabalho	58
3.2.4 A dificuldade de visualização do projeto como um todo	61
3.2.5 Rotatividade de pessoal e perda de histórico.....	61
3.2.6 Estabelecimento da autoridade de cada pessoa	62
3.2.7 Os conflitos no ambiente matricial.....	64
3.2.8 O desafio do desenvolvimento das pessoas.....	65
3.3 Recomendações gerais para gerentes de projetos.....	66
4. Estudo de Caso	69
4.1 Procedimentos Metodológicos	69
4.1.1 Determinação do método e da técnica de coleta de dados	69
4.1.2 Determinação da população de pesquisa, amostragem e tamanho da amostra	70
4.1.3 Procedimento de campo	71
4.1.4 Limitações do estudo	71
4.1.5 Método de análise dos resultados	71
4.2 Referencial teórico adotado	72
4.3 Descrição do cenário do estudo de caso	73
5. Análise e apresentação dos resultados.....	76
5.1 Apresentação dos resultados relativos aos empregados próprios.....	76
5.2 Apresentação dos resultados relativos aos empregados contratados.....	78

5.3 Análise dos resultados referentes aos fatores higiênicos.....	81
5.4 Análise dos resultados referentes aos fatores motivacionais.....	83
5.5 Análise da percepção dos respondentes sobre seu estado motivacional	85
5.5 Sugestões e comentários dos empregados	88
6. Conclusão	91
7. Referências Bibliográficas.....	94
8. Sites Consultados.....	97
9. Anexos	98
9.1 Pesquisa de satisfação e motivação dos colaboradores	98

1. Introdução

Cada vez mais se fala em motivação no âmbito organizacional. Colaboradores que trabalham motivados são fundamentais para o sucesso, a produtividade e a lucratividade de qualquer negócio. A motivação é a energia motriz capaz de direcionar as pessoas a aplicarem sua energia, seus esforços e todo seu potencial para atingir os resultados desejados pela empresa. Por isso tem aumentando muito o número de empresas que buscam conhecer os mecanismos que promovem a motivação nas pessoas, melhoram o clima organizacional, e conseqüentemente, aumentam o desempenho dos colaboradores.

No entanto, criar um ambiente que fomente a motivação dos colaboradores é bastante complexo, principalmente se considerarmos que o conceito de motivação ainda é muito usado de forma errônea. A maioria das empresas insiste em utilizar práticas de condicionamento como se fossem práticas motivacionais. A acentuada ênfase que tem sido dada à necessidade de compensação pelo bom desempenho no trabalho, acabou por confundir a satisfação passível de ser obtida a partir do trabalho com a própria motivação para executá-lo. Sendo que na verdade, esses dois conceitos são independentes.

Na maioria das empresas o condicionamento é visto como se fosse um tipo de motivação. E está presente com diversos nomes tais como participação nos lucros e resultados, planos de incentivos, elogios, remuneração variável, e assim por diante. No entanto, a motivação para qualquer tarefa vem da satisfação com a realização da própria tarefa em si, é a chamada motivação intrínseca. Está associada a uma experiência muito mais rica do que aquela que advém da motivação extrínseca, que é na verdade, controladora e tem efeitos destrutivos sobre o desempenho de atividades que exigem criatividade e flexibilidade na resolução de problemas.

Ao tratar de motivação também é indispensável discorrer sobre liderança. Uma vez que é impossível haver um setor nas empresas responsável pela motivação do pessoal, os líderes é que devem ser preparados para incentivar a motivação de seus seguidores. E para isso é importante colocar à disposição dos líderes as melhores e mais atuais informações sobre o comportamento humano. Isso possibilita o planejamento da realização das expectativas

motivacionais de cada pessoa em conjunto com o seu líder, permitindo a maximização da utilização do potencial de cada um.

Para equipes que trabalham com projetos, a motivação é ainda mais importante, e sua conquista e manutenção envolve um grande número de desafios característicos. Nos casos em que no final do projeto haverá desmobilização da equipe, mudança de chefia ou até mesmo desligamento da empresa, por exemplo, é mais difícil promover motivação, pois o funcionário não visualiza benefícios futuros decorrentes de sua boa atuação no projeto. Ainda mais, se o término do projeto significar perda do emprego, é improvável que o funcionário esteja motivado a cumprir os prazos.

Adicionalmente, como em projetos há um tempo delimitado e normalmente muito curto para o término, o trabalho é realizado com alta carga de pressão e stress, normalmente ultrapassa oito horas de trabalho diárias, e não há tempo para atividades descontraídas entre a equipe, importantes para a integração.

A carência de oportunidades de desenvolvimento e treinamentos também pode ser um fator desmotivante. Quando há tempo disponível para realizá-los, são apenas aqueles com foco exclusivo no projeto, e não na vida futura do profissional.

A falta de delimitação precisa de atividades, o desconhecimento de quais são as atividades dos seus colegas de equipe, dos desafios do grupo, dos bons e maus resultados, de qual tem sido sua efetiva contribuição para o sucesso do projeto, e de qual é o propósito do seu trabalho também podem contribuir para a falta de motivação.

Quando se trabalha em projetos com estrutura organizacional matricial, em que os funcionários têm mais de um chefe e mais de um projeto para trabalhar, a avaliação de desempenho e promoção é difícil e pode ser prejudicada. Há também maior possibilidade de conflitos entre os membros da equipe, uma vez que as pessoas dispõem de menos tempo para se familiarizarem com o estilo de trabalho umas das outras.

Desse modo, esse trabalho pretende contribuir para um melhor entendimento da motivação no ambiente de projetos, e dos fatores responsáveis pelo seu surgimento. A compreensão e

utilização de fatores motivacionais não-manipuladores, mas ao contrário, autênticos e sinceros, tem o potencial de conduzir os projetos a resultados surpreendentes.

1.1 Justificativa

A motivação da equipe é fator fundamental para o sucesso de qualquer trabalho. Poucos realmente conhecem o que significa motivação e qual é a influência dela nas situações corriqueiras do ambiente organizacional. Uma empresa que possui colaboradores motivados pode usufruir de todo o potencial criativo e produtivo dessas pessoas em favor da organização.

No caso de projetos, alguns desafios característicos devem ser vencidos para a promoção da motivação no ambiente de trabalho. A limitação de tempo, de recursos humanos e financeiros, torna a motivação ainda mais importante para o alcance dos resultados almejados.

Devido à delimitação do tempo, por exemplo, o nível de stress e tensão no ambiente de trabalho é alto, e crescente à medida que se aproxima a data de entrega do projeto. O número de horas-extras pode se tornar elevado, e o tempo para atividades de treinamento, entretenimento e integração da equipe, escasso. Todos esses fatores podem ser fontes de desmotivação.

A incerteza dos membros da equipe com relação ao seu futuro profissional após a conclusão do projeto também é um aspecto importante no processo motivacional.

A diversidade de atividades envolvidas em Projetos e a singularidade de cada projeto dificultam a utilização de um modelo pronto que auxilie na delimitação precisa das atividades e dos níveis de responsabilidade de cada membro da equipe. Sem essa delimitação correta e claramente estruturada, o trabalhador não dispõe da percepção adequada do que se espera dele. Isso compromete a satisfação resultante da sensação de ter realizado seu trabalho com sucesso, essencial no processo motivacional.

Em projetos de longa duração, a equipe pode ainda cair em desmotivação devido ao horizonte muito distante da conclusão do projeto, nos casos em que não são definidos marcos intermediários para acompanhamento do trabalho.

No caso de projetos com estrutura organizacional matricial, as equipes são formadas por profissionais de diversas áreas, que têm mais de um chefe e não têm dedicação exclusiva ao projeto. Isto torna mais desafiadora a criação e a manutenção da motivação no trabalho. A avaliação de desempenho é mais difícil, pois é o gerente de projeto que acompanha o desempenho do trabalhador, e quem faz a avaliação formal é o gerente funcional.

Ainda no ambiente matricial, quando o trabalhador está envolvido em vários projetos ao mesmo tempo, há a dificuldade da visualização clara de qual é o propósito do seu trabalho no contexto mais amplo de cada projeto, ou seja, como seu trabalho é importante para o sucesso de cada empreendimento.

A possibilidade de conflitos entre os membros da equipe também é maior quando se trabalha com a estrutura matricial, uma vez que as pessoas não estão familiarizadas com o estilo de trabalho umas das outras, pois não adquiriram experiência suficiente em trabalhar juntas.

1.2 Pergunta de pesquisa

Quais são os elementos que influenciam a motivação de pessoas que trabalham em projetos com estrutura matricial numa empresa multinacional do setor de energia?

1.3 Objetivo principal

Identificar os principais elementos que influenciam a motivação de pessoas que trabalham em projetos com estrutura matricial numa multinacional do setor de energia.

1.3.1 Objetivos específicos

1. Apresentar as principais teorias sobre motivação com base na literatura.
2. Caracterizar a importância da motivação e liderança em projetos com estrutura matricial.
3. Identificar os principais fatores geradores de satisfação/insatisfação em membros de equipes de projetos.
4. Identificar os principais fatores geradores de motivação/desmotivação em membros de equipes de projetos.

5. Filtrar as melhores práticas para manter membros de uma equipe de projeto motivados com foco em projetos com estrutura matricial
6. Apresentar o panorama do nível de motivação das pessoas que trabalham nos projetos com estrutura matricial da empresa utilizada para o estudo de caso.

1.4 Resultados esperados

Os resultados desse trabalho serão:

- Uma proposta de melhores práticas para manter a motivação de pessoas que trabalham em projetos com enfoque em estrutura matricial.
- A verificação da aderência dos dados teóricos estudados com os dados obtidos no estudo de caso.
- O panorama do nível de motivação das pessoas que trabalham nos projetos com estrutura matricial da empresa utilizada para o estudo de caso.

1.5 Metodologia

1.5.1 Especificação do problema

A seguir será definida a natureza do problema a ser tratado neste trabalho.

1.5.1.1 Detalhamento da pergunta de pesquisa

A partir da pergunta de pesquisa as seguintes questões são apresentadas.

- a) O que é motivação?
- b) Qual é a importância da motivação e da liderança em projetos com estrutura matricial?
- c) Quais são os principais fatores geradores de satisfação/insatisfação em membros de equipes de projetos?
- d) Quais são os principais fatores que geram motivação/desmotivação em membros de equipes de projetos?
- e) Quais são as melhores práticas para manter membros de uma equipe de projeto motivados, com foco em projetos com estrutura matricial?

f) Como está o nível de motivação das pessoas que trabalham em projetos da multinacional do setor de energia utilizada para o estudo de caso?

1.5.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis

A definição constitutiva é a definição teórica da variável obtida junto à literatura, e a definição operacional é o modo através do qual cada variável será mensurada no trabalho. A seguir serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais de cada variável.

Melhores práticas motivacionais

DC: Melhores práticas são o conjunto de processos reconhecidos como sendo o melhor método de conduzir uma ação, induzindo comprovadamente a resultados melhores na empresa. Melhores práticas motivacionais são o conjunto de processos reconhecidos por melhorarem o nível motivacional das pessoas que trabalham em uma organização.

DO: Foi utilizada para a análise das melhores práticas motivacionais, a revisão bibliográfica feita sobre o assunto, com o enfoque principal em projetos com estrutura organizacional matricial.

Panorama de Motivação

DC: Panorama de motivação é a visão geral sobre a situação da motivação dos funcionários de uma organização.

DO: Foi utilizada análise qualitativa das respostas dos questionários elaborados segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, e aplicados aos membros da organização.

Liderança

DC: Liderança é a influência exercida em um grupo de pessoas com a finalidade de atingir um ou mais objetivos.

DO: Foi utilizada para a análise a revisão bibliográfica feita sobre o assunto, e uma pesquisa que tem por base a teoria dois fatores de Herzberg.

Motivação

DC: É o impulso/força interna que estimula o comportamento humano a agir de determinada maneira para satisfazer um objetivo ou um desejo.

DO: Foi utilizada para a análise a revisão bibliográfica feita sobre o assunto, e uma pesquisa que tem por base a teoria dois fatores de Herzberg.

Fatores higiênicos

DC: São os fatores que norteiam o comportamento das pessoas no trabalho e que são relacionados ao ambiente no qual o trabalho ocorre, às condições que a empresa oferece ao trabalhador. Eles apenas previnem a insatisfação no trabalho, mas não provocam a satisfação substancial e duradoura.

DO: Foi utilizada análise qualitativa das respostas dos questionários elaborados segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, e aplicados aos membros da organização. Cada um desses fatores foi avaliado de acordo com o grau de concordância do participante em relação a determinadas questões que estão correlacionadas com os fatores higiênicos.

Fatores motivacionais

DC: São os fatores que norteiam o comportamento das pessoas no trabalho, e que são relacionados à natureza das tarefas executadas. Eles motivam o trabalhador para uma performance melhor, envolvem sentimentos de auto-realização, reconhecimento profissional e crescimento individual.

DO: Foi utilizada análise qualitativa das respostas dos questionários elaborados segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, e aplicados aos membros da organização. Cada um desses fatores foi avaliado de acordo com o grau de concordância do participante em relação a determinadas questões que estão correlacionadas com os fatores motivacionais.

1.5.1.3 Operacionalização das variáveis, dimensões e formas de análise

A operacionalização das variáveis será apresentada no quadro 1. Serve também para mostrar como serão atendidos os objetivos específicos do presente estudo.

Variáveis	Objetivos Específicos	Formas de Análise
Motivação	Embasamento teórico sobre motivação (objetivos 1, 2, 4 e 5)	Análise com base na literatura sobre motivação.
Liderança	Embasamento teórico sobre liderança (objetivo 2)	Análise com base na literatura sobre liderança.
Estrutura Matricial	Principais vantagens e desvantagens da estrutura organizacional matricial em relação aos outros tipos de estruturas, como base para analisar a motivação e liderança em projetos com estrutura matricial (objetivos 2 e 5).	Análise com base na literatura sobre estruturas organizacionais.
Satisfação/Insatisfação	Fatores geradores de satisfação/insatisfação em membros de equipes de projetos (objetivo 3)	Análise com base na literatura. Realizar estudo de caso com pessoas que trabalham em projetos, através da aplicação de instrumento de coleta de dados formulado com base na teoria dos dois fatores de Herzberg.
Motivação/Desmotivação	Fatores geradores de motivação/desmotivação em membros de equipes de projetos (objetivo 4)	Análise com base na literatura. Realizar estudo de caso com pessoas que trabalham em projetos, através da aplicação de instrumento de coleta de dados formulado com base na teoria dos dois fatores de Herzberg.
Melhores práticas motivacionais	Melhores práticas para manter os membros de uma equipe de projeto motivados com foco em projetos com estrutura matricial (objetivo 5)	Análise da literatura sobre motivação, liderança e estruturas organizacionais.
Panorama de Motivação	Panorama de motivação das pessoas que trabalham em projetos com estrutura matricial, da multinacional do setor de energia utilizada para o estudo de caso (objetivo 6)	Realizar estudo de caso com pessoas que trabalham em projetos, através da aplicação de instrumento de coleta de dados formulado com base na teoria dos dois fatores de Herzberg.

Quadro 1 - Quadro-resumo - Variáveis analíticas, objetivos específicos e formas de análise

1.5.2 Delineamento do método da pesquisa

Trata-se de pesquisa exploratória, utilizando como métodos:

- Levantamentos em fontes secundárias através de levantamento bibliográfico “uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa” (MATTAR, 2007, p. 9).
- Para a coleta de dados primários, foi utilizado o método de comunicação estruturado não disfarçado, através de questionários auto-preenchidos, distribuídos e recolhidos via correio eletrônico (MATTAR, 2007 pp. 63-74).

Para a elaboração das perguntas do questionário foi utilizado como referencial teórico o modelo dos dois fatores de Herzberg.

2. Fundamentos Teóricos

2.1 Motivação

Neste capítulo serão abordadas diversas teorias e enfoques sobre o tema motivação. Conforme Bergamini (2008, p. 101), “a junção de diferentes abordagens oferece elementos que explicam um maior número de comportamentos, não devendo ser consideradas como mutuamente invalidantes”. Assim, as teorias que serão apresentadas pretendem fornecer um conceito motivacional mais abrangente, uma vez que o comportamento humano é um tema extremamente amplo, e que envolve múltiplas facetas, não podendo ser explicado através de um único enfoque.

2.1.1 Condicionamento versus motivação

Conforme Bergamini (2008, pp. 43-44) muitos autores analisam superficialmente o ser humano, considerando que o seu comportamento é resultado apenas dos impactos externos que ele sofre. Segundo eles, a personalidade é formada de acordo com o condicionamento que esses estímulos externos tiveram no indivíduo. Os psicólogos que apresentam esta teoria são conhecidos como comportamentalistas ou behavioristas. Acredita-se que, assim como com animais em experimentos laboratoriais, é possível modificar o comportamento humano, através de um processo de aprendizagem. Também nas organizações ainda é muito comum definir como comportamento motivado, as ações condicionadas por variáveis externas.

As teorias behavioristas acreditam que o comportamento humano pode ser planejado e modelado através de recompensas (*feedback* positivo) e punições (*feedback* negativo). Bergamini relata (2008, pp. 44-45) que alguns estudos propõem que, no ambiente organizacional, as recompensas externas tem grande poder para direcionar o colaborador a alcançar resultados satisfatórios no trabalho. Para os autores dessas teorias, motivação e condicionamento são a mesma coisa. No entanto, segundo a abordagem científica, utilizar recompensas para obter resultados imediatos e controlar o comportamento das pessoas, não motiva quem quer que seja.

A autora continua (2008, p. 47) dizendo que a teoria comportamentalista usa o determinismo para estudar a conduta das pessoas, negando a liberdade humana. O comportamento é visto

apenas como resultado de estímulos externos, não é considerada a automotivação, ou seja, quando a motivação não é provocada por estímulos externos.

Esse uso indiscriminado dos conceitos de condicionamento e motivação, como se fossem sinônimos, dá origem a um dos mais significativos problemas quando é necessário trabalhar com pessoas realmente motivadas. [...] Caso se pretenda verdadeiramente entender aquilo que representa o maior reduto interno de energia do comportamento humano, representado pelas necessidades não atendidas, é necessário admitir o caráter interior da motivação (BERGAMINI, 2008, p. 48).

As teorias baseadas no condicionamento operante obtido através de reforçadores extrínsecos às pessoas, ilustram como ocorre o comportamento reativo. Bergamini (2008, p. 59) alerta que “a ação empreendida, neste caso, não pode ser chamada de motivada”. O comportamento das pessoas passa então a ser dirigido por quem desempenha o papel de controlador das variáveis recompensatórias ou punitivas, disponíveis no meio ambiente. Dessa forma, a reação não é nada mais do que um tipo de “comportamento adquirido e incorporado aos sistemas de hábitos, independentemente da consciência ou da vontade própria dos que estão sendo controlados”.

Em tais circunstâncias, seria inexacto admitir que as pessoas estivessem sendo **motivadas** por outras. O mais adequado seria admitir que elas estão sendo colocadas em movimento ou condicionadas por meio da construção de um sistema de hábitos anteriormente convencionados como aceitáveis pelo sujeito condicionador (BERGAMINI, 2008, p. 59).

DECI, E. explica o fenômeno da motivação considerando que “as pessoas não são máquinas, esperando para serem programadas, ou selvagens, para serem domesticadas”. Segundo seu ponto de vista sobre o comportamento motivacional, ele considera o ser humano como “um organismo que explora, desenvolve e enfrenta desafios”. E isso só ocorre “porque não foram programados ou forçados, mas porque isso faz parte da sua natureza”. O condicionamento do ser humano não ocorre da mesma forma como ocorre com outros seres vivos não racionais (DECI, E., 1998 apud BERGAMINI, 2008, p. 60).

Um dos erros mais comuns sobre o entendimento da motivação é de que o dinheiro é um dos principais fatores de motivação. No entanto, “a motivação nasce somente das necessidades e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades” (ARCHER, 1978 apud BERGAMINI, p. xiii, 2008). Bergamini exemplifica (2008, p. xiii) “Como a água não motiva a sede, o dinheiro não supre necessidade alguma de forma direta; portanto, ele não motiva ninguém a trabalhar mais ou melhor”.

Bergamini continua (2008, pp. 62-63), dizendo que quando se aceita que o dinheiro motiva, o que realmente está sendo aceito é que o dinheiro controla, condicionando as pessoas a tornarem-se alienadas e desistirem de sua autenticidade. O uso de métodos que tem como base a teoria do reforço, é uma forma de controlar o comportamento através da força. Força e coerção podem não apenas não resultar em mudança alguma, como também podem soar negativamente. Para o ser humano o livre arbítrio é indispensável no processo da motivação para mudança. O direito de dizer não, possibilita o alcance de uma transformação genuína e sustentável.

No trabalho, além do salário, outros fatores extrínsecos como segurança, política organizacional, condições do ambiente, relacionamento interpessoal, são responsáveis por fazerem as pessoas sentirem-se mais confortáveis e satisfeitas, mas não despertam motivação. Quando tais fatores são usados, a resposta comportamental é a seguinte (BERGAMINI, 2008, pp. 63-64):

1. Uma *reação positiva* de imediato, parecendo que os efeitos desejados foram obtidos. No entanto, essa reação positiva é de breve duração, persistindo em geral, até a segunda ou terceira premiação.
2. *Transitoriedade*, no sentido de que o que foi oferecido como premiação precisa ser substituído por algo mais valioso. Isso significa que o custo da premiação tem que ser aumentado periodicamente, causando custos altos que podem ser inviáveis para a organização.
3. A *quebra da continuidade* do sistema de premiação é muito problemática. As pessoas que antes a recebiam passam a se sentirem punidas. Por não fazer mais jus ao benefício, sentem-se frustradas e insatisfeitas, a ponto de cogitar que era melhor nem ter sido iniciado o programa de premiação.
4. A *sensação de injustiça* ou *iniquidade* é gerada nos que perderam o prêmio. É difícil que exista um sistema de critérios suficientemente claros, a ponto de fazer com que as pessoas entendam que estão sendo tratadas de mesma forma que seus colegas, e o que deve acontecer para que não sejam novamente punidas e voltem a ganhar o prêmio.

2.1.2 Ciclo Motivacional

“A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma ou mais necessidades”. Sempre que uma necessidade é atendida, surge outra em seu lugar. Esse processo ocorre de forma contínua e infinita. O equilíbrio psicológico do ser humano existe apenas enquanto não surge um estímulo que rompa este equilíbrio e crie uma necessidade, gerando um estado de tensão. Esta tensão leva ao comportamento ou ação que satisfaça a necessidade, restabelecendo o equilíbrio inicial, até que surja outra necessidade (CHIAVENATO, I. 2004 p. 98).

A figura 01 ilustra as etapas do ciclo motivacional:

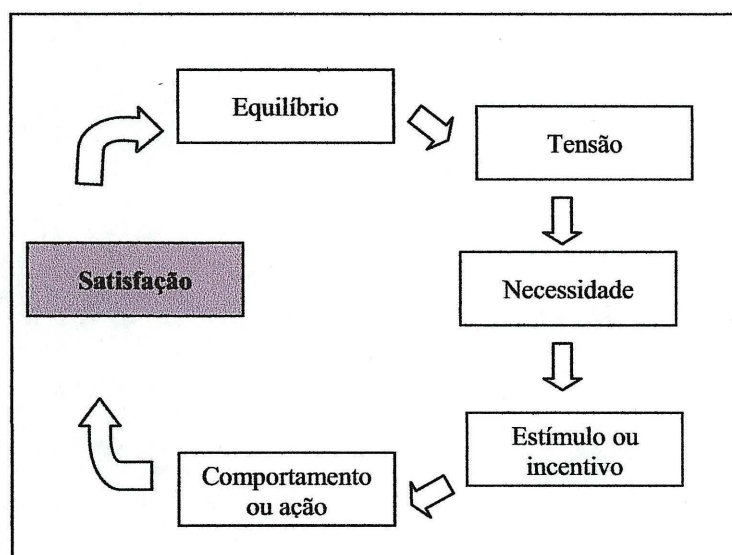


Figura 01 – Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade
Fonte: Chiavenatto (2004)

Bergamini (2008, p. 89) também explica esse fenômeno no qual as pessoas desempenham o papel de seres que perseguem a satisfação de suas necessidades, estando motivados para atendê-las. E segue dizendo que “quando essas necessidades não podem ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se de forma a procurar reduzir esta tensão [...] para rever o equilíbrio perdido”. Sempre que satisfeita uma determinada necessidade, esta perde o potencial de força motivadora do comportamento, sendo que seu desaparecimento abre espaço para emergir uma nova necessidade.

2.1.3 Teorias sobre Motivação

2.1.3.1 Teoria das Relações Humanas

Elton Mayo (1880-1949) e seus colaboradores desenvolveram a experiência de Hawthorne entre 1927 e 1932 que resultou em um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração, e deu origem a Escola das Relações Humanas. A experiência foi realizada na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, inicialmente com o objetivo de avaliar a correlação entre a iluminação e a eficiência dos operários, através da medição da produção. No entanto, foi verificado que os resultados da experiência estavam sendo prejudicados pelo fator psicológico, o que fez os pesquisadores acabarem se afastando do objetivo inicial do trabalho de verificação das condições físicas do trabalho e passarem a estudar as relações humanas no trabalho. A experiência de Hawthorne teve as seguintes conclusões (CHIAVENATO, I. 2004, pp. 86-87):

- *O nível de produção é resultante da integração social.* O nível de produção não depende da capacidade física ou fisiológica do empregado (como pregava a Teoria Clássica), mas sim de sua capacidade social de integrar-se ao grupo, tendo maior disposição para produzir.
- *Comportamento social dos empregados.* O comportamento do indivíduo segue os padrões do grupo, para evitar punições sociais ou morais dos colegas.
- *Recompensas e sanções sociais.* Para manter as relações amistosas no trabalho, o trabalhador prefere produzir e ganhar menos, mantendo o padrão de comportamento estabelecido pelo grupo.
- *Grupos informais.* Na organização há a formação de grupos sociais informais que nem sempre coincidem com os grupos representados pela organização formal. Tais grupos definem padrões de comportamento, escala de valores, recompensas ou punições e expectativas.
- *Relações humanas.* A formação de grupos sociais na organização promove constante interação entre as pessoas, onde cada pessoa com sua personalidade influi no comportamento de outra, e procura ser compreendida e aceita. O entendimento das relações humanas no trabalho permite ao administrador obter resultados mais satisfatórios dos seus empregados.
- *Importância do conteúdo do cargo.* A especialização torna o trabalho muito simples e repetitivo afetando o moral do trabalhador, reduzindo sua eficiência e satisfação.

- *Ênfase nos aspectos emocionais.* Devem ser avaliados os elementos irracionais e emocionais do comportamento humano.

Bergamini (2008, p.6) ressalta que Mayo mostrou a importância de considerar o ser humano na sua totalidade e de embasar a estratégia administrativa no reconhecimento do valor de cada pessoa. A autora continua, dizendo que deve se buscar que as pessoas sintam os benefícios de uma convivência grupal onde sejam, sobretudo, atendidas suas necessidades interpessoais de relacionamento com os demais. E completa afirmando que a ênfase no relacionamento interpessoal foi apenas um substituto do conceito da remuneração por produção.

2.1.3.2 Teorias X e Y

McGregor compara duas formas antagônicas de administrar: a teoria X, baseada na teoria tradicional e a teoria Y baseada nos conhecimentos mais atuais sobre comportamento humano "(McGregor, 1971 apud CHIAVENATO, 2004, p. 270).

2.1.3.2.1 Teoria X

Segundo Chiavenato (2004 pp. 270-271), a teoria X é baseada em concepções errôneas sobre o comportamento humano. Considera as pessoas indolentes e preguiçosas por natureza (evitando ao máximo o trabalho), sem ambição (não querem responsabilidades, preferem ser dirigidas por sentirem-se mais seguras), resistentes à mudanças, pois não querem assumir riscos que as ponham em perigo e incapazes de ter autocontrole e autodisciplina ”.

Segundo a teoria X, “as pessoas são motivadas apenas para o nível um e dois da pirâmide de Maslow e têm pouca capacidade para resolver problemas e criatividade” (RAJ et al., 2006, p. 160).

A teoria X apresenta um estilo de administração rígido e autocrático, considerando as pessoas apenas como recursos da organização. A administração é vista como (CHIAVENATO, I. 2004 p. 271):

- responsável pela organização dos recursos financeiros, humanos, de materiais e equipamentos, apenas tendo como objetivo o lucro;
- um processo de dirigir, motivar e controlar pessoas para apenas atender às necessidades da empresa;
- sem intervenção por parte da administração utilizando de persuasão, recompensas, punição, coação e controle, as pessoas não procurariam atingir os objetivos da empresa, seriam passivas;
- a remuneração deve ser usada pela empresa como um meio de punição ou recompensa, já que as pessoas são motivadas através de incentivos econômicos.

Raj et al (2006, p. 160) alerta que “os gerentes de projeto que seguem esta teoria tendem a ser autoritários e não têm confiança nos membros da sua equipe”.

2.1.3.2.2 Teoria Y

Chiavenato (2004, p. 271) explica que a teoria Y é baseada em concepções modernas sobre o comportamento humano e considera que:

- as pessoas não possuem desprazer inerente em trabalhar;
- as pessoas não são intrinsecamente passivas ou contrárias às necessidades da empresa;
- as pessoas têm capacidade de assumir responsabilidade, de ficarem motivadas e de se desenvolverem;
- o homem normal só tem resistência à responsabilidade, pouca ambição e preocupação quanto à segurança pessoal quando teve experiências anteriores insatisfatórias;
- a capacidade de utilizar a imaginação e a criatividade para a solução de problemas na empresa é amplamente distribuída entre as pessoas;
- a maioria das pessoas tem seu potencial intelectual apenas parcialmente utilizado.

A teoria Y, continua Chiavenato (2004, p. 272), torna o processo de administrar aberto, dinâmico, participativo e democrático. Não impõe controles externos às pessoas para o atendimento dos objetivos da empresa, como no caso da teoria X, mas ao contrário, fortalece a iniciativa individual através da administração por objetivos. Utiliza medidas inovadoras e humanistas para que as pessoas possam satisfazer suas necessidades de auto-realização dentro do trabalho.

Ainda segundo o mesmo autor, o papel da administração na teoria Y, é criar as condições necessárias ao surgimento da motivação nas pessoas, do potencial de desenvolvimento, da capacidade de assumir responsabilidades e de orientar seus esforços aos objetivos da empresa, atingindo ao mesmo tempo seus objetivos pessoais.

A teoria Y é aplicada através das seguintes medidas (CHIAVENATO, 2004, p. 272):

- Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades.
- Ampliação do cargo para maior significado do trabalho: reduz a superespecialização.
- Participação nas decisões e administração consultiva: faz com que as pessoas se comprometam com os objetivos por terem participado de sua definição.
- Auto-avaliação do desempenho: ao invés do gerente avaliar o empregado “como se fosse um produto na linha de montagem”, é usada a auto-avaliação do desempenho para que as pessoas meçam sua contribuição ao atendimento dos objetivos da empresa e assumam a responsabilidade por isso.

Raj et al, (2006, p. 160-161) considera que “os gerentes de projeto que seguem esta teoria usam um enfoque humano e de facilitadores para a maior parte dos funcionários [...]”. E complementa, dizendo que ao aplicar a teoria Y na administração, é observado que as pessoas “são motivadas pelos níveis três e quatro da pirâmide de Maslow”.

2.1.3.3 Hierarquia das Necessidades de Maslow

É necessário entender as necessidades humanas para utilizar a motivação como promotora de melhoria da qualidade de vida nas organizações.

Maslow apresentou uma teoria sobre motivação na qual as necessidades humanas estão divididas em uma pirâmide conforme sua hierarquia de importância. Assim, as necessidades mais básicas estão na base da pirâmide e as mais elevadas no topo (CHIAVENATO, 2004, p. 265):

- *Necessidades fisiológicas*. São as necessidades relacionadas à sobrevivência da pessoa e da espécie, necessidades de alimentação, repouso, abrigo, desejo sexual, etc. São instintivas e as

primeiras que devem ser atendidas. O ser humano tem grande motivação para a realização de outras necessidades quando estas estão supridas.

- *Necessidades de segurança*. Satisfeitas as necessidades fisiológicas, surgem as necessidades de segurança: estabilidade, proteção contra ameaça ou privação, segurança, etc.

- *Necessidades sociais*. Quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas, surgem as sociais relacionadas ao afeto, aceitação, participação, amizade, etc. Quando estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo fica hostil e resistente.

- *Necessidades de estima*. São relacionadas à auto-estima, autoconfiança, necessidade de aprovação social, de respeito, status, prestígio, sentimento de independência, etc. Quando estas necessidades não são satisfeitas o indivíduo se sente fraco, inferior, dependente, desamparado ou desanimado.

- *Necessidades de auto-realização*. São as mais elevadas, que estão no topo da pirâmide. Estão relacionadas com a necessidade de conseguir ser tudo o que se pode ser, de desenvolver todo o potencial do indivíduo.

Chiavenato (2004, p. 266) conclui afirmando que todas as necessidades ocorrem de forma conjunta, mas as necessidades mais elevadas só predominam sobre as mais inferiores, quando estas estão satisfeitas. Nem todas as pessoas conseguem alcançar todos os níveis de necessidade, chegando ao topo da pirâmide. Muitas pessoas ficam apenas focadas nas necessidades fisiológicas e de segurança, sem conseguir satisfazê-las adequadamente. “O comportamento motivado funciona como um canal através do qual as necessidades são expressas ou satisfeitas”.

No entanto, conforme explica Bergamini (2008, p. 94), o próprio Maslow admitiu que há exceções em relação à sequência hierárquica proposta por ele. Ele afirma que quando um indivíduo passa pela privação de uma necessidade por um longo período de tempo, ele pode desenvolver fixação por essa necessidade. E ainda que, alguns tipos de pessoas podem renunciar às necessidades de mais baixo nível.

2.1.3.4 Teorias dos dois fatores de Herzberg

Diferentemente de Maslow que elaborou sua teoria sobre motivação baseada nas necessidades humanas, Frederick Herzberg, fundamentou sua teoria no ambiente externo e no trabalho da pessoa.

Herzberg propôs a teoria dos dois fatores, onde afirma que dois fatores distintos norteiam o comportamento das pessoas no trabalho (CHIAVENATO, I. 2004 p. 267):

Fatores higiênicos ou extrínsecos. São relacionados ao ambiente no qual o trabalho ocorre, às condições que a empresa oferece ao trabalhador. Exemplos de fatores higiênicos são: política da empresa, práticas administrativas, condições de trabalho, salário, segurança no trabalho, benefícios sociais, tipo de relacionamento entre empresa e empregados. Tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados em práticas motivacionais através de prêmios, incentivos, aumentos de salário, etc. Assim, utilizavam-se fatores externos ao indivíduo em troca do seu trabalho. No entanto, segundo Herzberg os fatores extrínsecos podem até promover um aumento de motivação inicial, mas não são suficientes para manter a motivação. Eles apenas previnem a insatisfação, mas não provocam a satisfação substancial e duradoura.

Fatores motivacionais ou intrínsecos. São aqueles relacionados ao trabalho, à natureza das tarefas que são executadas. Eles motivam o trabalhador para uma performance melhor, envolvem sentimentos de auto-realização, reconhecimento profissional e crescimento individual. São eficazes para criar e manter a satisfação no trabalho, e quando são precários, provocam ausência de satisfação.

A análise de Herzberg focaliza a natureza das tarefas do cargo. Chiavenato (2007, p. 116) esclarece que normalmente as tarefas do cargo são definidas apenas com a preocupação de alcançar eficiência e economia. Isso tem levado a um “esvaziamento” dos desafios e oportunidades de utilização da criatividade na execução das tarefas do cargo. Assim, as tarefas passaram a causar “desmotivação”. Quando não se fornece ao trabalhador nada além de um bom lugar para trabalhar, o trabalhador acaba executando suas tarefas com apatia e alienação. Os fatores de higiene são capazes de evitar que o trabalhador se queixe, mas não de fazer com que ele queira trabalhar com mais eficiência. O efeito de prêmios, ou incentivos

monetários tem apenas efeito temporário, não representando uma estratégia sólida de motivação.

Chiavenato (2004, p. 268) explica que, segundo Herzberg, a motivação contínua no trabalho pode ser obtida através do “enriquecimento de tarefas”, substituindo tarefas simples por mais complexas, acompanhando o crescimento profissional da pessoa, proporcionando condições de desafio e satisfação no cargo. O enriquecimento de tarefas pode ser vertical, através do acréscimo de tarefas mais complexas e exclusão de tarefas mais simples (envolve atribuições mais elevadas), ou horizontal através da alteração de algumas tarefas quanto ao tipo, mas não quanto à dificuldade (envolve atribuições laterais e complementares).

Os dois fatores higiênicos e motivacionais são independentes, não vinculados entre si. Os fatores responsáveis pela insatisfação não são os mesmos que os responsáveis pela satisfação. O oposto da satisfação não é a insatisfação, mas sim, ausência de satisfação. Da mesma forma, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas sim, nenhuma insatisfação. A figura 2 ilustra esse conceito.

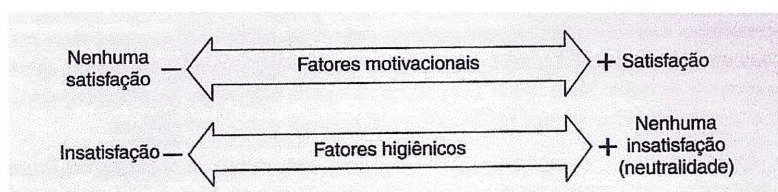


Figura 2 – Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois continuums separados
Fonte – CHIAVENATO, 2007, p. 116.

Herzberg afirma que os fatores *insatisfacientes* raramente atuam com *satisfacientes*, estes podem apenas causar insatisfação. Enquanto que os *satisfacientes* apresentam seu efeito máximo na ausência de *insatisfacientes* ativos, mas mesmo quando o efeito dos *insatisfacientes* está presente, tendem a ultrapassá-los.

Conforme Chiavenato (2007, p. 117) há estudos que indicam que um ambiente de trabalho rico em fatores *satisfacientes* estimula o desenvolvimento do empregado, enquanto que um ambiente pobre nestes fatores conduz à preocupação com os fatores *insatisfacientes*.

Bergamini (2008, p. 98) ressalta que o valor do trabalho de Herzberg é o de ter colocado em evidência a importância dos fatores intrínsecos, relacionado ao conteúdo do trabalho, em relação aos fatores extrínsecos, que dizem respeito ao contexto do trabalho. Sendo que no primeiro caso, trata-se de motivação verdadeira, relacionada ao prazer subjetivo do desempenho do trabalho em si, e no segundo caso, refere-se a dados objetivos e concretos relacionados não à tarefa em si, mas ao resultado dela, como por exemplo o salário recebido.

Chiavenato (2004, p. 268) esclarece que as teorias de Maslow e Herzberg possuem pontos em comum. Os fatores higiênicos de Herzberg estão relacionados às necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto que os fatores motivacionais estão relacionados às necessidades secundárias (necessidades de estima e auto-realização). A figura 3 apresenta a comparação entre os modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

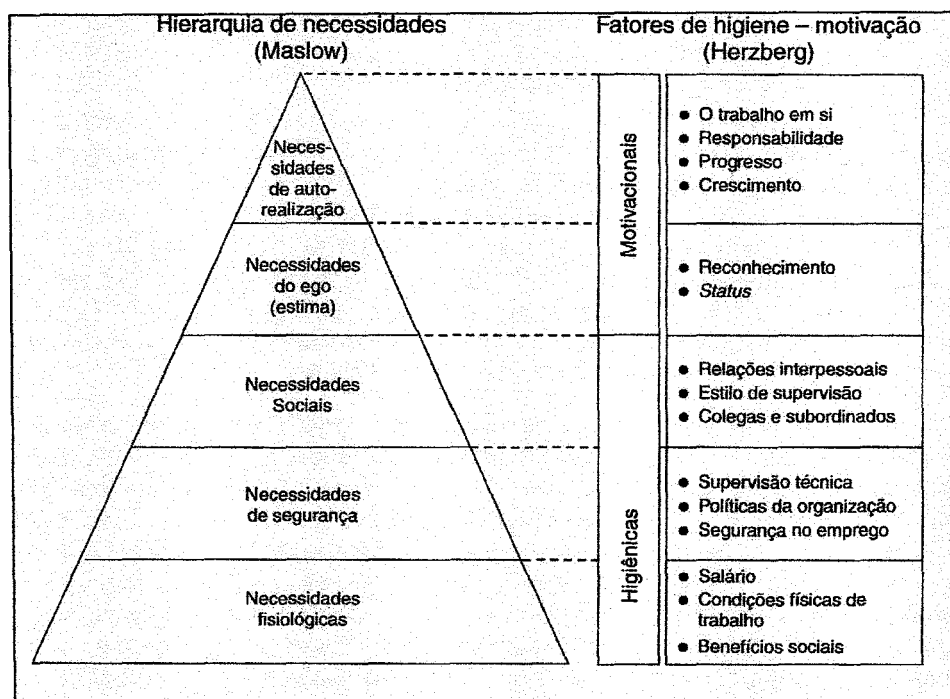


Figura 3 - Comparação entre os modelos de motivação de Maslow e Herzberg.
Fonte – CHIAVENATO, 2007, p. 115.

No entanto, também há diferenças entre as teorias de Herzberg e Maslow, pois enquanto o primeiro salienta que apenas as necessidades mais elevadas são motivadoras, o segundo afirma que qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, se for relativamente insatisfeita.

Ao avaliar a teoria dos dois fatores no ambiente de projetos, Wysocki (2008, p. 245) afirma que o gerente de projeto tem algum controle sobre os fatores motivacionais relacionados ao trabalho, mas os fatores higiênicos, sendo ambientais, estão normalmente além do seu controle.

RAJ et al (2006, p. 157) informa que na prática, quando os membros da equipe de projeto já atingiram o nível 4 da pirâmide de Maslow, têm grau de maturidade suficientemente alto para obter sucesso com a aplicação da teoria dos dois fatores. Para equipes mais imaturas, ainda é necessário ter atenção com os fatores higiênicos, além dos motivacionais.

2.1.3.5 Teoria de Campo de Lewin

Kurt Lewin destacou em suas pesquisas relacionadas ao comportamento social, a importância da motivação, explicando-a através da teoria do campo baseada em duas suposições fundamentais (LEWIN, 1935 apud CHIAVENATO, I. 2004 p. 96):

1. O comportamento humano é derivado da totalidade de fatores coexistentes.
2. Esses fatores coexistentes constituem um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

Lewin propõe que o comportamento humano depende da dinâmica da situação presente, não tendo relação com o futuro ou passado. Sugere que esse campo dinâmico é “o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico”. Propõe ainda a seguinte equação que explica o comportamento humano (LEWIN, 1935 apud CHIAVENATO, I. 2004 p. 96):

$$C = f(P,M)$$

onde C é o comportamento, P é a pessoa e M é o meio ambiente a sua volta. Assim, o comportamento do indivíduo é função da interação da pessoa com o ambiente à sua volta.

Chiavenato (2004, p.97) explica que, segundo Lewin, toda necessidade gera no indivíduo um estado de tensão resultando numa predisposição à ação. Quando a pessoa encontra algo executável, adquire uma *valência* positiva, e um *vetor* surge para conduzir *locomção* para o objeto. Quando a tensão é muito grande, ela pode atrapalhar a percepção do ambiente e

desorientar o indivíduo. Caso surja uma *barreira*, a frustração pelo não atendimento do objetivo gera um comportamento ainda mais desorientado ao indivíduo.

2.1.3.6 Teoria das necessidades de conquistas pessoais de McClelland

O psicologista David McClelland propôs que a motivação do indivíduo objetiva evitar falhas ou alcançar sucesso. Para evitar falhas é provável que a pessoa escolha tarefas fáceis, para conseguir executá-las, ou difíceis, para ter desculpa caso não consiga executá-las. Já para alcançar sucesso, é provável que o indivíduo escolha tarefas de dificuldade moderada, mas que sejam um desafio interessante e tenham altas perspectivas de sucesso. A teoria McClelland afirma que há três categorias de fatores motivacionais (McCLELLAND, 1961 apud RAJ et al., 2006, p. 158):

- *necessidade de conquistas pessoais*: relacionada à execução de tarefas de desafios com sucesso;
- *necessidade de poder*: posições de influência, prestígio;
- *necessidade de conexão*: refere-se à necessidade que a pessoa tem de sentir-se amada e fazer parte de um grupo.

Segundo McCLELLAND apenas 10% a 15% dos indivíduos são altamente produtivos nas empresas, sendo que apresentam as seguintes características comuns (McCLELLAND, 1961 apud RAJ et al., 2006, p. 158):

- querem desafios moderados, porque não gostam de falhar e, portanto, não querem correr grandes riscos e pequenos desafios os aborrecem;
- querem *feedbacks* concretos, porque desejam constantemente saber sobre seu desempenho, e que seu gerente saiba o que estão fazendo e como estão se desempenhando;
- querem ter responsabilidade pessoal em seu trabalho.

O fato de serem muito produtivos não significa, contudo, que serão bons gerentes de projeto ou de equipes, pois muitas pessoas não aspiram ao poder. Os indivíduos que aspiram ao poder, segundo a teoria, são políticos, competitivos, formadores de opinião e querem ter autoridade sobre as pessoas.

Já as necessidades de conexão estão presentes em todas as pessoas (correspondem aos níveis três e quatro da pirâmide de Maslow) em menor ou maior intensidade. As pessoas que tem maior necessidade de conexão procuram fazer amizade com as pessoas, serem aceitas pelo

grupo e gostam de fazer trabalhos em equipe (McCLELLAND, 1961 apud RAJ et al., 2006, pp. 158-159).

Raj et al (2006, p. 159) esclarece que em gerenciamento de projetos, é possível encontrar membros da equipe em todas as categorias definidas por McClelland, e exemplifica:

Oferecer uma viagem ao Havai para quem tiver o melhor desempenho no projeto pode ser fator desmotivador para alguém que tem medo de viajar de avião. Por outro lado, uma oportunidade de obter uma certificação em alguma área de especialização (por exemplo, o certificado do PMI) pode ser o grande sonho de outro membro da equipe. O gerente de projetos precisa ter suficiente discernimento para definir os três tipos mencionados por McClelland e provocar a motivação diferentemente nas pessoas em cada categoria (RAJ et al., 2006, p. 159).

2.1.3.7 Teoria de ERG

A teoria proposta por Aldelfer, K. P. sobre motivação é semelhante ao modelo de Maslow, e tem o nome de teoria ERG (*Existence, Relatedness, Grow*). Segundo essa teoria, as necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento existem numa relação com a seguinte sequência (MOSCOVICI, 2009, p. 131):

- necessidades de existência: englobam as necessidades básicas fisiológicas e as de segurança;
- necessidades de relacionamento: relacionadas com ter um bom relacionamento social e ser significativo. Engloba as necessidades sociais e de estima, e a satisfação se dá pela interação com outras pessoas;
- necessidades de crescimento: incluem as necessidades de mais alto nível, de auto-estima e de auto-realização. São relacionadas ao ego, autoconfiança, criatividade, enfrentar desafios que utilizem toda a capacidade do indivíduo.

Raj et al (2006, p. 154) alerta que “os gerentes de projetos precisam conhecer que um membro da equipe tem várias necessidades a satisfazer simultaneamente” e que manter a concentração em apenas uma das necessidades não causará motivação eficientemente na pessoa. Além disso, o autor lembra que o princípio da frustração-regressão impacta a motivação em seu ambiente de trabalho, e exemplifica:

Se não vislumbrarem oportunidades de crescimento na carreira, os membros da equipe podem regredir para o nível de relacionamento e se socializarem mais com as pessoas da equipe. Se o ambiente ou situação não forem adequados para satisfazer a necessidade de relacionamento, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou trabalhar em ambientes mais agradáveis (RAJ et al., 2006, p. 154).

Bergamini (2008, p.96) também reforça que mais de uma necessidade é capaz de ativar o comportamento ao mesmo tempo.

A ordem das necessidades pode não ser igual de uma pessoa para outra. Raj et.al (2006, p. 154) cita o exemplo de que “um artista faminto pode colocar as necessidades de crescimento à frente das necessidades de existência”.

2.1.3.8 Teoria cognitiva da expectativa de Vroom

Para Victor Vroom, “motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos voluntários alternativos”, e a motivação para essa escolha depende de três fatores (VROOM, 1995 apud RAJ et al., 2006, p. 162):

- do valor atribuído ao resultado proveniente de cada alternativa (*valor*);
- da percepção de que o alcance do resultado tem uma compensação (*instrumentalidade*);
- da expectativa que a pessoas têm de obter resultado em cada alternativa (*expectativa*).

Vroom (1995 apud RAJ et al., 2006, p. 162) acredita que as pessoas apenas se motivam a fazer tarefas que acreditam ter valor agregado e possibilidade de bons resultados. É feita uma avaliação cuidadosa antes de cada tarefa para verificar se vale a pena, se haverão recompensas ou promoções interessantes.

A motivação é diferente para cada indivíduo, e depende de seus objetivos pessoais. A fórmula proposta por Vroom é (VROOM, 1995 apud RAJ et al., 2006, pp. 162-163):

$$\text{Motivação} = \text{valor} \times \text{instrumentalidade} \times \text{expectativa}$$

Onde:

- *Valor*: cada alternativa apresenta valores diferentes para cada pessoa (valências). Varia entre (-1) e (1);
- *Instrumentalidade*: é a percepção que cada pessoa tem da compensação que irá obter com determinado resultado. Varia entre de zero a um.
- *Expectativa*: é a avaliação que a pessoa faz da probabilidade de atingir o resultado através da avaliação da sua capacidade de fazer os esforços necessários. Varia entre de zero a um.

Para que haja motivação cada um desses fatores tem que ter uma avaliação positiva.

Chiavenato (2004, p. 421) explica que, segundo Vroom, o indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados decorrentes de seu comportamento. Esses resultados constituem uma cadeia entre meios e fins. Quando o indivíduo procura um resultado intermediário (como produtividade elevada, por exemplo), ele está buscando meios para alcançar um resultado final (como dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo).

RAJ et al. (2006, p. 163) esclarece que “em gerenciamento de projeto, essa teoria é aplicada para maximização do desempenho dos membros das equipes de projeto”

2.1.3.9 Teoria cognitiva do reforço de Skinner

Essa teoria afirma que o comportamento de uma pessoa varia conforme as expectativas das conseqüências. Para que um comportamento seja repetido, é necessário que ele seja recompensado (reforço positivo). Se um comportamento resultar em punição (reforço negativo) ele não será repetido. São propostas quatro técnicas de reforço para encorajar comportamentos positivos e desencorajar comportamentos negativos (SKINNER, 2004 apud RAJ et al., 2006, pp. 162-165):

- reforço positivo: deve ser usado para aumentar a ocorrência de um comportamento. Um exemplo é o aumento de salário;
- reforço negativo: utilizado para evitar a repetição de um comportamento;
- punição: também reduz a incidência de um comportamento indesejado, mas não é bem aceita nos padrões atuais de valores morais. Um exemplo é insultar algum funcionário por um comportamento inadequado, mas isso pode gerar sentimentos de revolta e frustração no empregado;
- extinção: também utilizada para reduzir a ocorrência de um comportamento indesejado. É adequada para um problema comportamental menor, e consiste em ignorar o comportamento indesejado até que ele desapareça.

Chiavenato (2008, p. 54) explica que, segundo os behavioristas, todo esforço precisa ser contingente, ou seja, ocorrer logo após a ação que deve ser inibida ou exibida. Assim, é passada ao repertório psíquico, a ação que foi prontamente premiada, e retirada do repertório

a ação que foi prontamente punida. Considera-se que é assim que se consegue alterar comportamentos.

Segundo RAJ et al. (2006, p. 165), os gerentes de projeto que se basearem em Skinner, devem estimular os membros da equipe a comportamentos que voltados a resultados, através do uso de reforços positivos ou extinção, e desestimular os membros da equipe que trazem problemas, através de reforços negativos ou punições.

2.2 Liderança

Ao se tratar de motivação, é essencial conceituar e estudar os diversos tipos de liderança, uma vez que o líder é que deve deter as ferramentas e meios para prover um ambiente de trabalho propício ao surgimento e crescimento da motivação para o trabalho. Conforme Bergamini (2008, p. xiii), é importante ressaltar que o líder não é responsável por motivar os colaboradores, mas sim fornecer condições para que a motivação possa ocorrer: “Acreditar que se possa motivar um ser humano têm profundas repercussões quanto ao estilo de liderança que está sendo adotado [...] nesse caso, se está aceitando que as pessoas devem ser chefiadas e não lideradas”. A autora ainda completa: (2008, p. 66): “talvez seja esse um importante diferencial entre o chefe que distribui prêmios e punições ao acaso e o verdadeiro líder”.

Segundo MOSCOVICI (2009, p. 187) “até hoje nosso conhecimento de liderança é amplo e ao mesmo tempo deficiente para uma compreensão completa e utilizável na prática”.

Chiavenato (2004, pp. 100-101) apresenta quatro ângulos a partir dos quais a liderança pode ser visualizada para os humanistas, conforme apresentado abaixo:

1. *Liderança como um fenômeno de influência interpessoal.* Liderança é a influência exercida em um grupo de pessoas com a finalidade de atingir um ou mais objetivos. Não está relacionada com a personalidade do líder, e resulta do relacionamento entre as pessoas em uma estrutura social.

2. *Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo.* O líder é quem direciona o grupo orientando-o para atender seus objetivos e reduz a incerteza do grupo através da tomada de decisão.

3. *Liderança como uma relação funcional entre líderes e subordinados.* O líder é visto como capaz de satisfazer as necessidades do grupo tendo meios para ajudá-lo a atingir seus objetivos. Assim: “liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo”.

4. *Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação.* A liderança decorre da existência de necessidades em determinada situação, na qual o líder influencia o grupo orientando-o para atingir os objetivos desejados. É uma abordagem situacional onde são conjugadas as características pessoais do líder, do grupo e da situação.

2.2.1 Teorias sobre liderança

As teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grupos, conforme apresentado na figura 4:

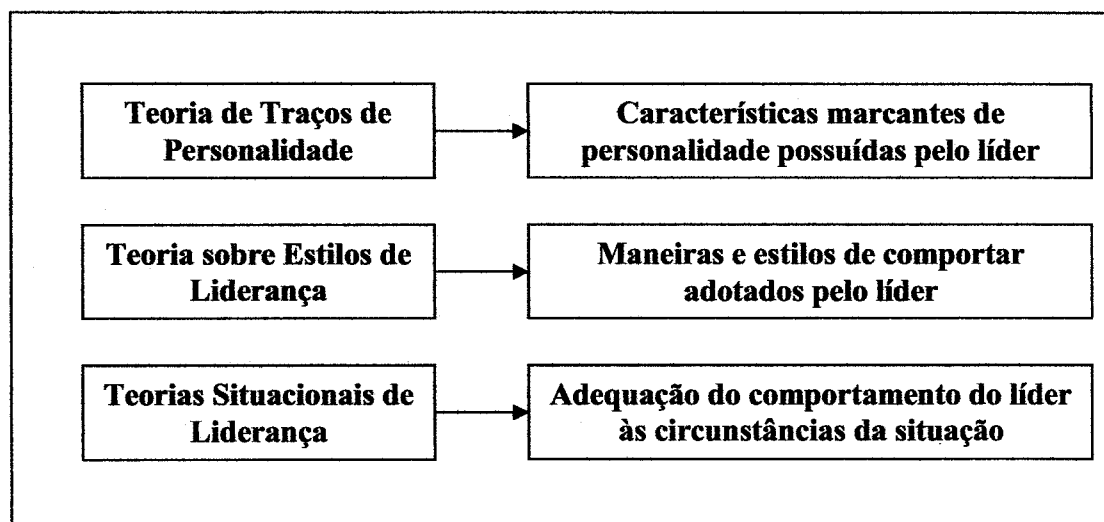


Figura 4 – As teorias sobre liderança
FONTE: CHIAVENATO, I. 2004, p. 102

2.2.1.1 Teorias de traços de personalidade

As teorias de traços de personalidade são as mais antigas sobre liderança, e definem o líder como possuidor de traços de personalidade que o distinguem das outras pessoas.

“O líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Alguns traços específicos que definem o líder são: traços físicos (energia, aparência pessoal, estatura e peso), traços intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança), traços sociais (cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa) e traços relacionados à tarefa (realização, persistência e iniciativa)”. (CHIAVENATO, I. 2004, p. 102).

Chiavenato (2004, p. 102) explica, no entanto, que as teorias de traços têm sido criticadas por não avaliar a importância relativa de cada um dos traços de personalidade, como se todos tivessem igual peso. Além disso, é ignorada a influência dos subordinados, não há distinção de quais traços são mais importantes para cada objetivo a ser alcançado e não é considerada a situação em que a liderança ocorre. “Dentro dessa abordagem simplista, uma pessoa dotada de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade”.

2.2.1.2 Teoria sobre estilos de liderança

A teoria sobre estilos de liderança define os tipos de liderança conforme a relação do líder com seus subordinados. Essa abordagem não trata de como o líder é, como no caso das teorias de traços, mas sim de como o líder age para liderar. Uma das teorias sobre estilos de liderança classifica a liderança em três tipos, conforme abaixo (CHIAVENATO, I. 2004, p. 103):

Liderança autocrática. Quando o líder impõe suas ordens ao grupo valendo apenas suas decisões. O grupo trabalha apenas na presença do líder e revela comportamento de frustração, revolta, agressividade, falta de iniciativa e dificuldade de formar amizades no grupo. Mesmo gostando das tarefas o trabalho não é realizado com satisfação.

Liderança liberal. O líder não controla o grupo, deixando-o tomar todas as decisões. O grupo apresenta pouca produtividade e gasta mais tempo discutindo problemas pessoais do que relacionados ao trabalho. Mesmo com atividade intensa a produção é medíocre, e o líder é pouco respeitado.

Liderança democrática. Há a participação democrática das pessoas sob orientação do líder. O trabalho se desenvolve mesmo sem a presença do líder, e há clima de amizade no grupo. Líder e subordinado se comunicam de forma espontânea, franca e cordial. A satisfação, o comprometimento e o sentimento de responsabilidade estão presentes no grupo.

MOSCOVI (2009, p. 188) explana que Tannenbaum e Schmidt “indicam a existência de um contínuo entre um extremo e outro, do autocrático (voltado para a tarefa) ao democrático (voltado para as relações), com posições intermediárias de graus de liberdade do grupo (de liderados) e do líder (autoridade/poder)”. A figura 5 ilustra essa escala contínua de comportamentos de liderança.

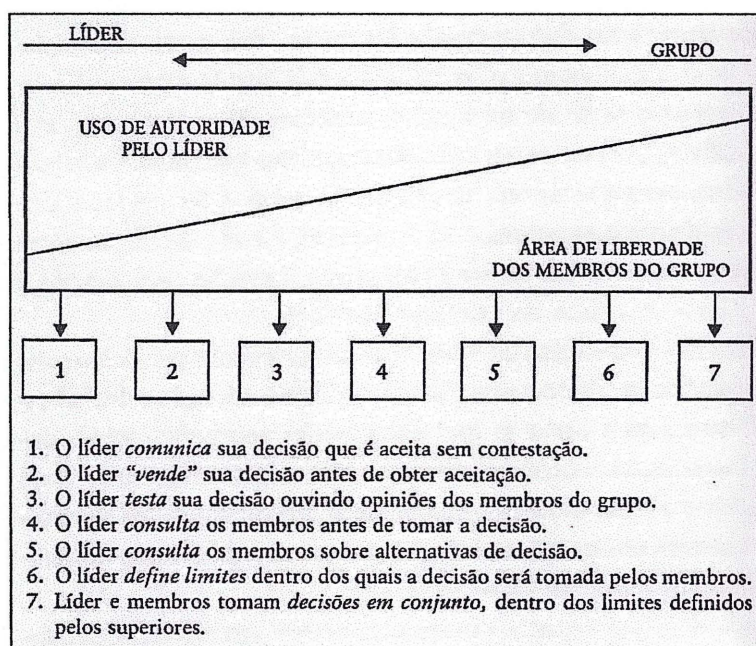


Figura 5 – Escala contínua de comportamentos de liderança (Tannenbaum e Schmidt)

Fonte: Moscovici, 2009, p. 190

Conforme Chiavenato (2004, p. 103), comparando qualidade e quantidade de trabalho realizado por grupos conduzidos por cada um dos tipos de liderança, foi observado que a quantidade de trabalho executado sob liderança autocrática e democrática é equivalente, mas a qualidade é inferior nos grupos que tem liderança autocrática. Já os grupos com liderança liberal apresentaram qualidade e quantidade de trabalho inferior. O autor complementa dizendo que na prática, os três tipos de liderança são utilizados dependendo do tipo de

situação, do grupo e do trabalho a realizar. O desafio do líder consiste em saber qual é o momento mais adequado para aplicar cada tipo de liderança.

2.2.1.3 Teorias situacionais da liderança

Um outro enfoque do estudo da liderança consiste na utilização das teorias situacionais ou de “contigência”. Conforme Moscovici (2009, p. 191) “com o desenvolvimento da psicologia social e da dinâmica de grupo, em particular, mais atenção passou a ser devotada ao contexto da dinâmica interpessoal, isto é, à própria situação em que as atividades se desenrolam”.

Conforme Chiavenato (2004, p. 103), as teorias situacionais da liderança consideram as variáveis da situação. Explicam que cada situação exige um tipo de liderança para alcançar eficácia. A situação pode ser alterada para ser adequada para um determinado tipo de liderança, ou ainda o tipo de liderança pode ser alterado para ser adequado à situação.

Moscovici (2009, p. 192) esclarece que:

Tanto os estilos autocráticos, voltados para produtividade/tarefa, quanto os estilos participativos, voltados para as pessoas/relações, podem ser eficazes ou ineficazes a depender da inter-relação de fatores situacionais, tais como a natureza da tarefa, a conjuntura (rotina/emergência), o clima organizacional, a estrutura de recompensas, os valores, motivações e expectativas do líder e dos liderados, a maturidade dos membros do grupo.

A abordagem situacional é a dominante na teoria administrativa, e conforme Chiavenato (2004, p. 103), sobre ela podem-se inferir as seguintes proposições:

- Nos casos em que as tarefas são repetitivas e rotineiras, a liberdade é limitada e sujeita a controles pelo chefe.
- Para um mesmo subordinado, o líder pode assumir diversos padrões de liderança de acordo a situação envolvida. “Quando o subordinado apresenta eficiência, o líder pode dar-lhe liberdade nas decisões, mas, se o subordinado apresenta erros imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho”.

Segundo Moscovici (2009, p. 192), a conceptualização mais atualizada das teorias situacionais é a chamada teoria “trilha-meta” de liderança. Esta teoria usa o modelo de expectativa da teoria motivacional de processo, como meio de reconhecimento explícito da relação que existe entre liderança, motivação e poder. Ela “procura explicar o impacto do comportamento do líder sobre a motivação, a satisfação e o desempenho dos membros do

grupo”. Se o comportamento do líder for percebido como fonte de satisfação imediata ou futura, será aceitável pelos liderados, de acordo com a teoria motivacional de expectativa. No modelo “trilha-meta” o líder mantém esforços no sentido de tornar o caminho para atingir os objetivos o melhor possível para os liderados. Para conseguir isso é necessário utilizar o estilo contingencial mais adequado às variáveis situacionais.

No modelo “trilha-meta” são apresentados quatro estilos principais de comportamento de liderança (MOSCOVICI, 2009, p. 194):

- 1) Liderança diretiva ou autoritária: os liderados não opinam, e sabem exatamente o que se espera que façam, pois recebem ordens minuciosas.
- 2) Liderança de apoio: o líder se preocupa sinceramente com todos os liderados e procura aproximar-se deles.
- 3) Liderança participativa: o líder é quem toma as decisões finais, mas antes dialoga com os liderados pedindo sugestão a eles.
- 4) Liderança orientada para a realização: os liderados recebem objetivos desafiantes do líder, que mostra confiança na capacidade deles de terem sucesso.

De acordo com Moscovici (2009, p. 195) uma teoria de liderança, para ser abrangente, tem que englobar o líder, o grupo e a situação ou contexto, conforme ilustra a figura 6.

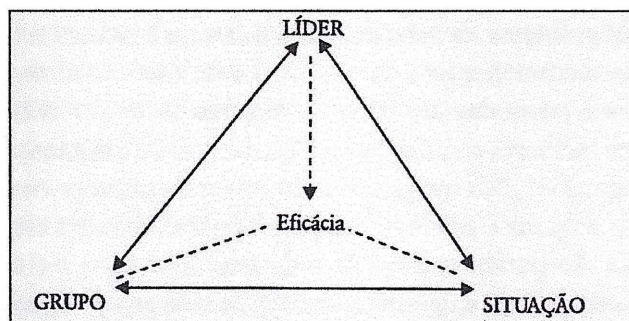


Figura 6 – Variáveis básicas da liderança
Fonte: Moscovici, 2009, p. 195

O modelo contingencial e a abordagem “trilha-meta” levam em conta essas três variáveis. Conforme a concepção situacional, para cada situação há um estilo de liderança adequado, não há um estilo que seja o melhor em todos os casos. Do mesmo modo, não existe um “líder universal” que sirva para todas as situações. Dessa forma, conforme Moscovici (2009, p. 195) é pouco provável que se consiga estabelecer um modelo ideal de comportamento do líder, ou

uma receita infalível de estilo de liderança que seja adequada sempre, seja qual for o grupo e a situação.

2.3 Estruturas organizacionais

Alguns problemas que dificultam o desenvolvimento da motivação no ambiente de projetos podem ser originários de características específicas e/ou falhas na estrutura organizacional utilizada no projeto. Para possibilitar esse entendimento será explanado sobre as possíveis formas de estruturas organizacionais, suas vantagens e desvantagens.

A estrutura organizacional de um projeto pode ser de três formas: funcional, matricial e por projetos.

2.3.1 Estrutura funcional

É a mais utilizada na maioria das empresas, mas não é própria para projetos. Neste caso são os gerentes funcionais que têm autoridade formal sobre a maioria dos recursos. Essa estrutura só é adequada para projetos dentro de uma área ou departamento. Não é adequada para projetos que exigem várias especialidades de várias áreas funcionais (RAJ et al., 2006, p. 53).

A figura 7 apresenta a estrutura funcional.

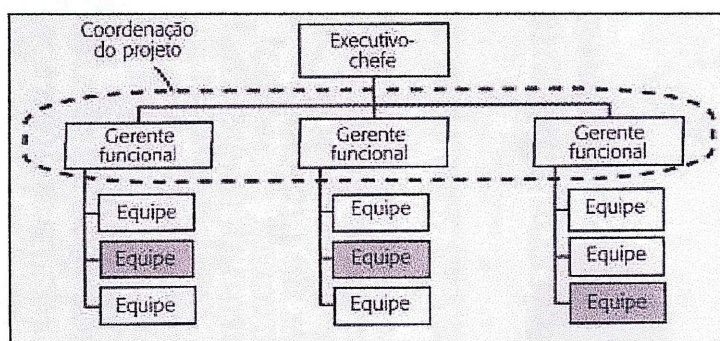


Figura 7 – estrutura organizacional funcional

Fonte: PMBOK guide (PMI 2004 apud Raj et al. 2009, p 54)

As suas principais características da estrutura funcional são:

- É dividida em departamentos como: RH, finanças, contabilidade, marketing, etc.;
- Há apenas um chefe, o gerente funcional;

- Os projetos quase sempre ocorrem apenas no departamento de origem.

Para Raj et al. (2006, p. 56) a estrutura funcional possui as vantagens e desvantagens apresentadas no quadro 2.

Vantagens	Desvantagens
Estrutura organizacional duradoura.	Maior ênfase ao trabalho técnico do que ao projeto.
Membros da equipe se reportam a somente um gerente funcional.	O gerente de projeto não tem autoridade e tem pouca influência sobre a equipe.
Recursos similares são centralizados e os setores são agrupados por especialidades.	Membros da equipe leais ao gerente funcional.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da estrutura funcional segundo RAJ et al
Fonte: RAJ et al., 2006, p. 56

Patah e Carvalho (2002, pp. 2-3) detalham ainda mais as vantagens e desvantagens da estrutura funcional, conforme o quadro 3.

Vantagens	Desvantagens
Existe uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto.	O cliente não é o foco das atividades do departamento que gerencia o projeto.
Especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos.	O departamento funcional tende a ser orientado em direção às suas atividades particulares.
Os especialistas de um mesmo departamento podem ser facilmente reunidos para compartilhar conhecimentos e experiências.	A responsabilidade total do projeto não é delegada a nenhum funcionário em específico.
O departamento funcional é a base para a continuidade do conhecimento tecnológico, quando um indivíduo deixa o projeto.	As respostas às necessidades dos clientes são lentas.
O departamento funcional proporciona um caminho natural para o crescimento dos indivíduos cuja especialidade está na área funcional.	Existe uma tendência de subestimar o projeto.
	A motivação das pessoas alocadas no gerenciamento do projeto tende a ser pequena em relação ao mesmo.
	Este tipo de estrutura organizacional não facilita uma abordagem holística em relação ao projeto.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens da estrutura funcional segundo Patah e Carvalho
Fonte: PATAH e CARVALHO, 2002, pp, 2-3

2.3.2 Estrutura matricial

Esta estrutura é utilizada para a maioria dos projetos, onde há necessidade de equipes multidisciplinares e interfuncionais, composta por membros com habilidades diferentes, necessárias ao projeto em tempos diferentes. Neste caso, os gerentes de projeto têm autoridade formal sobre os recursos do projeto (RAJ et al., 2006, p. 55).

Conforme Portny (2008, p. 178) os gerentes de projeto são responsáveis por orientar a execução das atividades relativas ao projeto. Os supervisores diretos das pessoas têm como atribuição as tarefas administrativas, como avaliação de desempenho, promoção, aumento de salário, programação de férias, etc. Como as pessoas que trabalham de forma matricial não dedicam todo o seu tempo em um projeto, podem trabalhar em mais de um projeto.

Portny (2008, p. 178) continua, afirmando que “a estrutura matricial facilita a participação de pessoas de diferentes áreas da organização em projetos que precisam de seus conhecimentos específicos”, e varia de fraca a forte, conforme o nível de autoridade do gerente de projeto aumenta. Assim, temos (PORTNY, 2008, p. 178):

- **Matriz fraca:** os gerentes de projeto têm pouca autoridade, ou até mesmo, nenhuma autoridade sobre os membros da equipe, sendo na verdade, coordenadores de projeto, e não gerentes. A figura 8 apresenta a estrutura da matriz fraca.

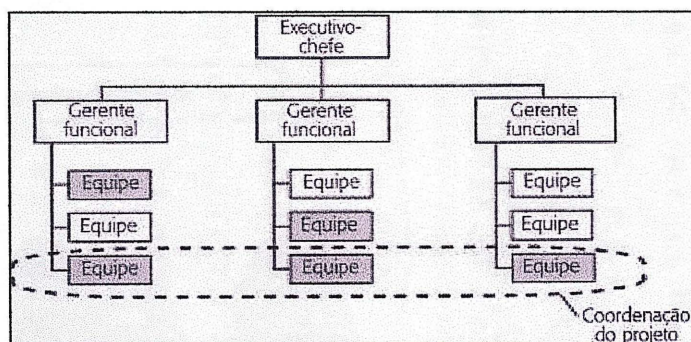


Figura 8 – Estrutura organizacional matricial fraca
Fonte: PMBOK guide (PMI 2004 apud Raj et al. 2009, p 54)

- **Matriz forte:** neste caso, os gerentes de projeto têm como única atribuição gerenciar o projeto, e nunca são solicitados a servirem como membros de outras equipes. Geralmente o

conjunto de gerentes de projeto responde a um gerente de gerente de projetos. Além de orientar as atividades relacionadas ao projeto, o gerente de projetos, possui certa autoridade sobre os membros da equipe. A figura 9 apresenta a estrutura da matriz forte.

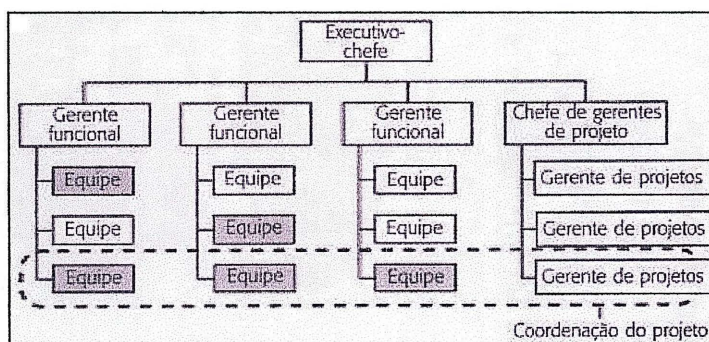


Figura 9 – Estrutura organizacional matricial forte

Fonte: PMBOK guide (PMI 2004 apud Raj et al. 2009, p 54)

- **Matriz balanceada:** esta estrutura é uma mistura da estrutura matricial forte com a fraca. As pessoas são designadas como líderes do projeto ou membros da equipe de acordo com as necessidades do projeto, e não com seus cargos. O gerente de projetos tem alguma autoridade sobre os membros da equipe, mas ocupa a maior parte do seu tempo orientando e coordenando o projeto. A figura 10 apresenta a estrutura da matriz balanceada.

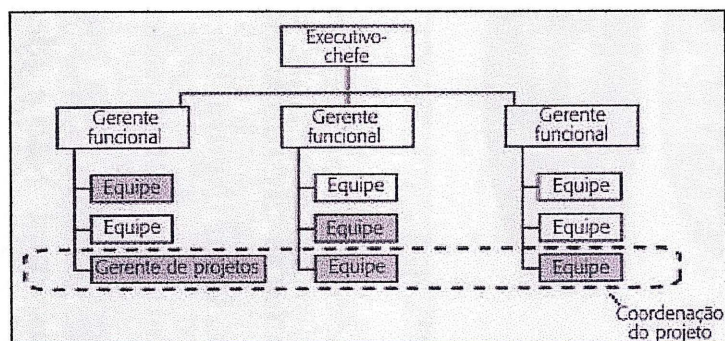


Figura 10 – Estrutura organizacional matricial balanceada

Fonte: PMBOK guide (PMI 2004 apud Raj et al. 2009, p 54)

As suas principais características são:

- Os membros da equipe têm como chefe tanto o gerente de projetos quanto o gerente funcional;
- Os membros da equipe executam o trabalho do projeto em acréscimo ao trabalho do departamento, ou de outros projetos.

Para Raj et al. (2006, p. 56) a estrutura matricial possui as vantagens e desvantagens apresentadas no quadro 4.

Vantagens	Desvantagens
Objetivos do projeto mais claros	Multiplicidade de comando – dupla chefia
Máxima utilização de recursos escassos	Gerentes funcionais com prioridades diferentes do gerente de projetos
Melhor disseminação das informações tanto horizontal quanto verticalmente	Maior probabilidade de conflitos e duplicidade de esforços

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da estrutura matricial

Fonte: RAJ et al., 2006, p. 56

Patah e Carvalho (2002, p. 4) detalham ainda mais as vantagens e desvantagens da estrutura matricial, conforme quadro 5.

Vantagens	Desvantagens
Existe um responsável pelo projeto como um todo: o gerente do projeto.	Podem existir dúvidas quanto à responsabilidade pela tomada de uma decisão dentro do projeto, isto pode atrasar a realização do mesmo.
Devido ao fato do projeto estar distribuído ao longo das divisões da empresa, ele pode utilizar toda a capacidade técnica da mesma.	Os diferentes gerentes de projeto podem “competir” pelos recursos técnicos disponíveis na empresa, fazendo com que o uso dos mesmos deixe de ser realizado da melhor maneira possível.
Existe uma ansiedade menor sobre o que irá ocorrer com as pessoas envolvidas com o projeto, ao fim do mesmo.	Em estruturas matriciais fortes, o problema do atraso na conclusão do projeto é tão grave quanto na estrutura projetizada.
As respostas às necessidades dos clientes são rápidas.	É necessário que o gerente de projetos possua uma habilidade especial em negociar recursos com os gerentes funcionais.
A estrutura matricial é flexível.	A estrutura matricial viola o princípio de gerenciamento da unidade de comando: os funcionários da empresa possuem dois chefes, o

	gerente do projeto e o gerente funcional.
O projeto possui representantes das unidades administrativas da empresa.	
Devido ao fato de, normalmente, ocorrerem vários projetos simultaneamente nas empresas, a estrutura matricial permite uma maior otimização do uso dos recursos da empresa.	

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens da estrutura matricial segundo Patah e Carvalho
Fonte: PATAH e CARVALHO, 2002, p. 4

Outras vantagens da estrutura matricial ainda podem ser destacadas, segundo Portney (2008, p. 179):

- **Os times podem se formar rapidamente.** Não é necessário aguardar a liberação de determinadas especialidades para a formação do time, uma vez que há um *pool* maior de recursos a partir do qual podem ser selecionados os membros da equipe.
- **Expertise escassa pode estar disponível para diversos projetos diferentes.** Projetos normalmente exigem pequeno esforço de profissionais com habilidades altamente especializadas. Sendo assim, se um único projeto não suportar o custo de um desses profissionais, múltiplos projetos podem suportar.
- **Conseguir o comprometimento das unidades funcionais dos membros da equipe é mais fácil.** Os funcionários da unidade que trabalham em um projeto provavelmente darão mais suporte ao projeto, se acreditarem que os membros da equipe ouvirão suas preocupações.

Portey (2008, p. 180) também discorre sobre outras desvantagens da estrutura matricial:

- **Membros da equipe trabalhando em múltiplos projetos respondem a dois ou mais gerentes.** Cada pessoa da equipe tem pelo menos dois chefes lhe dando ordens. O gerente de projeto que coordena o trabalho do projeto, e o gerente funcional que coordena as atribuições do projeto aos membros da equipe, faz as avaliações de desempenho e programação de férias. Quando os dois gerentes estão no mesmo nível da organização, resolver conflitos envolvendo o tempo disponível de cada membro pode ser difícil.
- **Membros da equipe podem não estar familiarizados com os estilos e conhecimentos uns dos outros.** Devido ao fato de os membros da equipe não trabalharem extensivamente juntos, eles podem ter mais dificuldade em se sentir à vontade com o comportamento e estilos de trabalho uns dos outros.

- **Membros da equipe podem focar mais em suas atribuições individuais e menos no projeto e em suas metas.** Um especialista do setor de aquisições, por exemplo, pode ser o responsável pela compra de equipamentos para o projeto, e focar muito mais em atender os procedimentos de seu departamento sobre como executar as aquisições, do que em cumprir os prazos do projeto.

2.3.3 Estrutura projetizada

Nesta estrutura o gerente de projeto tem alto nível de autoridade, gerenciando e controlando os recursos do projeto. Este tipo de estrutura serve para produzir um produto único, utilizando especialidade de diversas áreas funcionais e disciplinas por períodos previamente determinados (RAJ et al., 2006, p. 55). A figura 11 apresenta a estrutura da matriz projetizada.

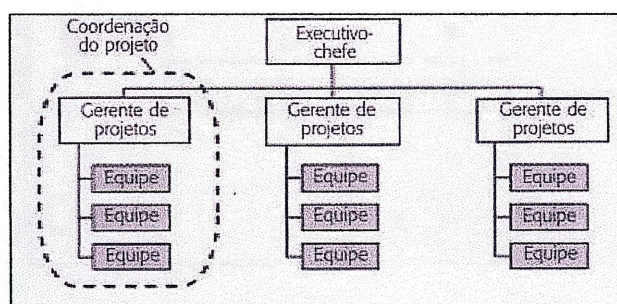


Figura 11 – estrutura organizacional projetizada
Fonte: PMBOK guide (PMI 2004 apud Raj et al. 2009, p 54)

Segundo Meredith e Mantel (2000 apud Carvalho e Rabechini, 2009 pp. 25-26) a estrutura projetizada vem crescendo muito nas últimas décadas, sendo que a popularização deste tipo de estrutura é devido principalmente a:

- Velocidade de resposta e a necessidade de orientação ao mercado para se obter sucesso atualmente;
- O desenvolvimento constante de novos produtos e serviços exigem informações de diversas áreas do conhecimento;
- A rápida expansão de novidades tecnológicas acaba desestabilizando a estrutura das mesmas;

- Muitas vezes a alta administração das organizações não confia muito no entendimento e na coordenação das atividades ocorrem nelas.

As suas principais características são:

- Toda a empresa é organizada por projetos;
- Os membros da equipe têm apenas um chefe, o gerente de projetos;
- O destino dos membros da equipe quando o projeto terminar é incerto.

Para Raj et al. (2006, p. 56) a estrutura projetizada possui as vantagens e desvantagens apresentadas no quadro 6.

Vantagens	Desvantagens
Foco da organização é o projeto	Não há certeza quanto à relocação após o término do projeto
Comunicação mais efetiva do que na organização funcional	Duplicidade das funções exercidas
Total autoridade do gerente de projetos sobre os membros da equipe	Ineficiência no uso dos recursos, em especial dos altamente especializados

Quadro 6 - Vantagens e desvantagens da estrutura projetizada segundo Raj et al
Fonte: RAJ et al., 2006, p. 56

Patah e Carvalho (2002, p. 3) detalham ainda mais as vantagens e desvantagens da estrutura projetizada, conforme quadro 7.

Vantagens	Desvantagens
O gerente de projeto tem total autoridade sobre o projeto.	Quando a organização tem vários projetos, é comum que vários novos grupos sejam criados, isto pode ocasionar duplicidade de trabalho.
Todos os membros do projeto encontram-se sob a responsabilidade do gerente do projeto.	As pessoas com conhecimentos específicos sobre determinados assuntos tendem a serem alocadas aos projetos quando elas estão disponíveis e não quando elas são necessárias para o projeto.
As comunicações são facilitadas em comparação à estrutura funcional.	Para projetos de alta tecnologia, o fato dos especialistas “pertencerem” aos setores funcionais é um grande problema para o gerente de projetos, pois

	ele precisa do trabalho destes especialistas constantemente.
Os membros do time do projeto possuem uma forte identidade própria e, com isso, tendem a desenvolver um alto nível de comprometimento com o projeto.	Estruturas projetizadas tendem a apresentar uma certa inconsistência na maneira pela qual as políticas e procedimentos internos da empresa são cumpridos.
A possibilidade de se tomar decisões rápidas é maior.	Existe uma considerável incerteza sobre o que irá ocorrer com os membros da equipe do projeto quando o mesmo terminar.
Existe uma unidade de comando dentro do Projeto.	
Estruturas projetizadas são estruturalmente simples e flexíveis, e relativamente fáceis de se compreender e implementar.	
A estrutura organizacional tende a permitir uma abordagem holística ao projeto.	

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens da estrutura projetizada segundo Patah e Carvalho
Fonte: PATAH e CARVALHO, 2002, p, 3

2.4 Motivação e liderança em projetos com estrutura matricial

2.4.1 A importância da liderança para o sucesso de um projeto

Para que os projetos sejam bem sucedidos é necessário que existam processos eficientes e relacionamentos tranqüilos no ambiente de trabalho, e que os membros da equipe se comprometam com o resultado final do projeto. É tarefa do gerente de projetos encorajar os membros da equipe a manterem-se motivados e comprometidos com o sucesso do projeto (PORTNY, 2008, p. 277).

Carvalho (2009, p. 243) relata que estudos recentes sobre liderança têm mostrado sua importância para aumentar a competitividade das empresas. Zimmerer e Yasin (1998, apud CARVALHO, 2009, p. 243) fizeram uma pesquisa estudando o perfil de alguns gerentes seniores de projetos norte-americanos. Através de questionários foram levantadas as características principais de um gerente de projetos, sendo que a habilidade de liderança foi determinada como a mais importante. Os autores procuraram, através da pesquisa, quantificar

qual é o impacto que a liderança tem no sucesso ou fracasso de projetos. O resultado mostrou que, quando a liderança é exercida positivamente (cerca de 76% das opiniões), ela reflete no sucesso dos projetos e, quando exercida negativamente (cerca de 67% das opiniões), ela impacta no fracasso.

Conforme o PMBOK (2008, item 9.4.2.5) “A liderança é importante em todas as fases do ciclo de vida do projeto. É especialmente importante comunicar a visão e inspirar a equipe do projeto a alcançar alto desempenho”.

Dessa forma, é importante que o gerente de projetos compreenda o que motiva os membros da sua equipe, e para isso é importante a compreensão das teorias sobre motivação, que procuram explicar e analisar o comportamento humano (RAJ et al., 2006, p. 150).

2.4.2 O líder e a motivação dos membros da equipe de projetos

Bergamini (2008, p. 76) afirma que “cada pessoa pode consciente e racionalmente trabalhar em prol da própria satisfação motivacional”, mas nessa busca é indispensável que o líder preste auxílio com sensibilidade e competência. Além disso, devido ao caráter consciente da motivação, as pessoas não aceitam serem manipuladas, portanto o líder deve ser autêntico, saudável psicologicamente e seguro de si.

No entanto, Bergamini (2008, pp. 77-78) alerta que, preparar o líder para agir dessa forma pode levar anos, e que hoje ainda é muito comum existir confusão entre os conceitos de gerente e líder. O líder, diferente do gerente, deve além de apontar a direção a seguir, criar visão de futuro e persuadir os funcionários a aceitarem e aplicarem idéias novas. Infelizmente o ensino de administração ainda está mais voltado à formação de gerentes e não líderes. Portny (2008, p. 272) ilustra a diferença entre liderança e gerenciamento através do quadro 8.

É importante que os líderes tenham sensibilidade e habilidades interpessoais bem desenvolvidas, para ajudar os seus seguidores a desvendar expectativas motivacionais que não estejam tão claramente definidas a respeito daquilo que pretendem com o seu trabalho. Também está ao alcance do líder mostrar aos seus seguidores como atender essas expectativas em meio aos procedimentos da organização (BERGAMINI, 2008, p. 87).

Atividade	Liderança	Gerenciamento
Planejamento	Criar e compartilhar visões estratégicas	Especificar objetivos, cronograma e orçamentos
Organização	Induzir o comprometimento dos membros	Atribuir pessoas às equipes e definir seus papéis
Execução	Motivar os membros da equipe	Monitorar e gerar relatórios sobre o progresso e lidar com os problemas

Quadro 8 – Comparação entre abordagens de liderança e gerenciamento nas atividades de projeto

Fonte – PORTNY, 2008, p. 272

Do mesmo modo, o líder deve estar sempre motivado, independentemente dos problemas que estiver enfrentando. Conforme Raj. et al (2008, p.50), essa motivação transmite calma e confiança aos membros da equipe de projetos para o alcance dos objetivos.

Muitos dos fatores responsáveis pela motivação das pessoas que trabalham com projetos são controlados ou influenciados pelas ações e comportamentos do gerente de projetos a respeito das tarefas que os membros da equipe irão executar. Wsocki (2008, pp. 246-247) discorre sobre eles:

Desafios. Profissionais respondem a desafios. Em geral, se você disser à pessoa que algo é impossível de ser feito, a criatividade dessa pessoa será acionada e o resultado será a solução. As pessoas não querem ficar apenas repetindo trabalhos já bem conhecidos. Trabalhar com tédio pode levar a falta de atenção no detalhe, o que resulta em erros. Oferecer desafios às pessoas não significa que o dia inteiro deve ser gasto procurando solução para problemas insolúveis. Normalmente, umas ou duas horas por dia em alguma tarefa nova ou desafiadora é suficiente para manter o profissional motivado ao longo do dia.

Reconhecimento. Os colaboradores querem saber que estão crescendo na carreira. Reconhecer particularmente e publicamente suas realizações e fornecer novos desafios mostra ao profissional que a contribuição dele ou dela está sendo valorizada. Reconhecimento, entretanto, não significa necessariamente dinheiro, promoções ou títulos.

Plano de trabalho. Como o trabalho em si é o fator motivador mais importante, deve-se prestar atenção ao plano de trabalho. Cinco dimensões definem um trabalho:

- ✓ **Diversidade de habilidade.** Trabalhos que não oferecem muita variedade de tarefas ou oportunidades para aprender e praticar novas habilidades se tornam chatos para a maioria das pessoas. A variedade, pelo menos, é uma forma de distração, evitando um dia de trabalho tedioso e chato. Por outro lado, ela também fornece uma oportunidade para a pessoa aprender uma nova atividade. Com um pouco de planejamento, o gerente pode encontrar oportunidades de treinamento através da introdução de tarefas variadas no trabalho, com o objetivo de desenvolver novas habilidades no colaborador.
- ✓ **Identificação da tarefa.** As pessoas precisam saber para que elas estão trabalhando. Esta idéia é especialmente verdadeira para membros contratados da equipe. O gerente de projeto deve ajudá-los a entender seu trabalho e sua relação com o projeto inteiro. Ter o conhecimento de que seu trabalho está no caminho crítico afetará sua atitude e a qualidade do trabalho.
- ✓ **Significância da tarefa.** Ao avaliar a significância da tarefa, os profissionais fazem as seguintes perguntas a eles mesmos: Faz alguma diferença se eu tiver sucesso no meu trabalho? Alguém notará? O quanto o meu trabalho é importante para o sucesso do projeto inteiro? Eu só estou fazendo este trabalho para passar o tempo? Os membros da equipe precisam saber se seus esforços e sucesso fazem diferença para o sucesso do projeto.
- ✓ **Autonomia.** As pessoas querem saber o que é esperado delas, quais são os “entregáveis”. Elas não querem escutar todo o detalhamento de como devem realizar o trabalho, querem exercer sua criatividade. Os colaboradores querem liberdade, independência e poder decidir como se planejarão para realizar o trabalho e quais os procedimentos eles irão seguir para concluí-lo.
- ✓ **Feedback.** Os colaboradores querem saber o quão efetivos eles são em seu trabalho, seja o *feedback* bom, ruim ou indiferente. A atenção para um profissional é motivadora por si só. Ter algo bom a dizer é ainda melhor. Quando a performance está abaixo das expectativas, o gerente deve contar ao subordinado, e pedir-lhe que faça um plano de ação para corrigir seu desempenho marginal.

O processo de *feedback* é bastante desafiador especialmente por causa do medo que tanto o líder quanto o seguidor tem em falar sobre o assunto, conforme explica Bergamini (2008, pp. 195-196). As pessoas preferem fugir da verdade em vez de buscar o *feedback*. Preferem tentar adivinhar o que o chefe pensa. Isso ocorre porque a maioria das pessoas odeia ser criticada. Por isso, é importante preparar quem recebe o *feedback* para que este não apresente

comportamentos destrutivos, que afetem a execução do trabalho e a qualidade do convívio pessoal entre avaliador e avaliado. O hábito de pedir e receber *feedback* torna o ambiente mais aberto e honesto, favorecendo a motivação.

Moscovici (2009, p. 98) lista algumas ações necessárias para superar as dificuldades relacionadas ao processo de *feedback*:

- 1) Estabelecer uma relação de confiança recíproca como forma de reduzir as barreiras entre comunicador e receptor.
- 2) Reconhecer que o *feedback* é um processo de avaliação conjunta.
- 3) Aprender a ouvir e a receber *feedback* sem reações emocionais intensas.
- 4) Aprender a dar *feedback* sem conotações emocionais intensas, de forma habilidosa.

Portny (2008, p. 278-281) também expõe algumas maneiras específicas para criar e manter a motivação dos membros da equipe de projeto:

- **Aumentar o comprometimento através do esclarecimento sobre os benefícios do projeto.** É possível obter o comprometimento mais profundo das pessoas da equipe quando estas reconhecem e apreciam os benefícios do projeto em que estão trabalhando. Devem ser ressaltados também os potenciais benefícios pessoais para cada membro da equipe, como por exemplo, a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades, de expandir seus contatos pessoais, etc. A visualização de benefícios por participar do projeto, faz aumentar o comprometimento dos membros, e assim, as chances de sucesso do projeto. Apesar de ainda existir quem ache que o salário é o suficiente para que as pessoas executem bem seu trabalho, já se sabe que o salário apenas encoraja as pessoas a fazerem o mínimo necessário para poder garantir o próximo salário. Para que as pessoas trabalhem em busca de resultados da mais alta qualidade, é importante que elas saibam que poderão atingir suas metas pessoais ao mesmo tempo em que a organização alcançará as suas.
- **Estimular a persistência através da demonstração de viabilidade do projeto.** É importante que os membros da equipe realmente acreditem que o projeto é viável. “Sua avaliação sobre a viabilidade pode se tornar uma profecia para si mesmo”. Assim, se a pessoa acreditar que o projeto é viável, trabalhará duro sempre que aparecer alguma dificuldade, e dessa forma acabará obtendo sucesso no final. Por

outro lado, se a pessoa não acreditar nas reais chances de êxito do projeto, ao menor sinal de dificuldade acabará desistindo, e o projeto fracassará.

- **Permitir que as pessoas saibam como estão se saindo.** Conhecer os benefícios do projeto e acreditar na viabilidade dele é importante para manter a motivação das pessoas inicialmente. Mas no decorrer do projeto essa motivação pode até desaparecer caso não haja um reforço contínuo. É importante que as pessoas saibam como estão se saindo ao longo do projeto, especialmente por três motivos:
 - ✓ O alcance de marcos intermediário resulta em satisfação pessoal;
 - ✓ O reconhecimento de seu sucesso é uma confirmação de que estão no caminho certo;
 - ✓ O fato de conseguir sucesso nos marcos intermediário reforça sua confiança de que poderá atingir os objetivos finais.

- **Oferecer recompensas pelo trabalho bem feito.** Recompensar as pessoas ao final do projeto pelos seus esforços e realizações reforça a elas que alcançaram os resultados desejados, e que os outros membros da equipe e gerentes reconhecem e apreciam sua contribuição. Esse reconhecimento faz com que a pessoa deseje ter a oportunidade de trabalhar em projetos futuros. As recompensas podem ser de diversas formas: apreciação através de uma conversa, um elogio por escrito ao supervisor da pessoa, através da nomeação da pessoa para uma atividade que ela gostaria de executar, através da avaliação de desempenho, etc.

O papel de líder deve ser desempenhado pelo chefe direto, que é que tem com maior frequência, o poder de influir na motivação para o trabalho de uma pessoa, tanto de forma positiva, quanto negativamente. Assim, o nível de motivação, além de estar ligado ao indivíduo e ao trabalho em si, também é afetado pela competência e sensibilidade que o chefe direto possui. Nenhum subordinado contará ao seu superior quais são suas expectativas motivacionais, se não confiar nele. Para isso é importante que o líder tenha habilidade interpessoal, e esteja preparado para usá-la (BERGAMINI, 2008, pp. 194-195).

2.4.3 Motivando e liderando pessoas com sucesso no ambiente matricial

O sucesso no ambiente matricial exige alinhamento e coordenação dos membros da equipe que dão suporte ao projeto. Portny (2008, p. 187) alerta que se deve evitar qualquer força que puxe as pessoas da equipe para direções diferentes, e apresenta algumas orientações para se conseguir um trabalho de alta qualidade dos membros da equipe:

- **Criar e reforçar continuamente uma identidade para a equipe.** O comprometimento com os outros membros da equipe para atingir um objetivo comum, encoraja as pessoas a superar problemas que poderão ser encontrados ao longo do projeto.

- **Deixar clara a visão da equipe e os relacionamentos profissionais.** Deve ser desenvolvida com os membros da equipe uma missão para o projeto, a qual eles deverão compreender e suportar. É importante oferecer às pessoas a oportunidade de se familiarizar com os estilos de trabalho uns dos outros.

Mersino (2009, p-174), complementa esta orientação de Portny, dizendo que, ao contrário do que muitos pensam, a definição de missão, visão e valores não é algo que deve ser feito só no nível estratégico da empresa, mas também, junto à equipe de projeto. O autor ainda afirma (2009, p-164-165) que se deve criar a “visualização de cenário”, que “é o processo de gerar uma futura imagem positiva das metas ou objetivos da equipe”, ajudando os membros da equipe a compreenderem porque são importantes, e conseguirem se conectar com as metas e objetivos do projeto. Além disso, continua o autor, deve ser estabelecido um conjunto de valores, com a participação da equipe, que servirão como “regras básicas ou códigos de conduta para a equipe”.

- **Definir procedimentos para a equipe.** A equipe deve ser estimulada a desenvolver seus procedimentos de trabalho próprios, e não usar a abordagem utilizada pelo seu grupo funcional.

- **A autoridade de cada pessoa deve estar bem clara.** Pode ser necessário que os membros da equipe representem suas áreas funcionais ao tomar decisões de projeto. Dessa forma, o nível de autoridade independente de cada membro da equipe deve estar bem claro no momento da tomada de decisão. Além disso, deve ser determinado, quem fora da equipe, poderá tomar as decisões que extrapolarem a área de competência do membro da equipe.

- **Deve ser dada atenção ao funcionamento da equipe.** As pessoas devem ser ajudadas a construir relacionamentos pessoais satisfatórios e produtivos. No decorrer do projeto, o suporte a estes relacionamentos deve ser contínuo.
- **Deve haver uma pessoa com o papel de gerente de projetos.** Esta pessoa deve ter responsabilidades gerais de coordenação, lembrar continuamente aos membros da equipe sobre quais as metas que estão por trás do projeto, e focar a atenção deles na melhor forma eles podem usar para influenciar o trabalho uns dos outros.
- **Obter o comprometimento dos membros da equipe.** Normalmente os membros da equipe em um ambiente matricial têm pouca ou nenhuma autoridade uns sobre os outros. Dessa forma, eles executam suas atribuições no projeto, não porque devem, mas sim porque optaram por fazê-lo. Tanto no início, quanto no decorrer do projeto, deve-se encorajar as pessoas ao comprometimento com os objetivos do projeto. Sobre esse assunto, Mersino (2009, p. 109) também afirma que, como em projetos com estruturas matriciais normalmente os gerentes de projeto não têm autoridade direta sobre os membros da equipe, eles “têm que confiar em mais do que o poder da posição e na autoridade para conseguir que as outras pessoas façam o que é necessário”. E conclui que, para isso é muito importante um bom relacionamento com os membros da equipe.
- **Pedir e reconhecer o suporte dos gerentes funcionais dos membros da equipe.** O reconhecimento dado ao gerente funcional pelos suportes que seus funcionários dão ao projeto, e o agradecimento por permitir que eles honrem seus compromissos com o projeto, encorajará o gerente funcional a disponibilizar novamente suporte adequado no futuro. Conforme Mersino (2009, p. 167), “construir um sólido relacionamento com o gerente funcional” determinará a disponibilidade e qualidade de recursos para o projeto, o que evitará com que os membros da equipe tenham que conviver com demandas do gerente de projetos e do gerente funcional que sejam conflitantes.
- **Planejar com detalhes suficientes.** Deve-se definir junto aos membros da equipe de forma clara e concisa qual é o trabalho do projeto e quais são os papéis e responsabilidades específicos de cada pessoa para cada atividade. Com esse planejamento as pessoas poderão

fazer estimativas mais precisas sobre quanto esforço será necessário e quando, para cada atividade.

- **Identificar e endereçar prontamente os conflitos.** No ambiente matricial é comum surgirem conflitos, uma vez que as pessoas não têm experiência em trabalharem juntas, e tem diferentes estilos de trabalho. Deve ser estimulado que os conflitos sejam identificados e discutidos assim que ocorrerem. Para isso, devem existir procedimentos para lidar com os conflitos logo de início, antes de saírem do controle.

- **Estimular a comunicação aberta entre os membros da equipe.** Os problemas e frustrações devem ser informados assim que acontecerem para ficar mais fácil de lidar com eles. A discussão e solução dos problemas da equipe encorajam os relacionamentos no trabalho, e estes se tornam mais produtivos e agradáveis.

- **Estabelecer um comitê pela gerência superior para monitorar a performance do projeto e possíveis problemas sobre recursos e conflitos.** Os gerentes funcionais e de projetos devem manter o foco em atender os objetivos de suas respectivas áreas de atuação. No entanto, para isso, eles podem precisar dos mesmos recursos, por contarem com o mesmo *pool* de pessoas. Dessa forma, essas necessidades diferentes podem gerar conflitos quanto à alocação de tempo e esforços das pessoas. Assim, deve existir um comitê da gerência de nível superior para garantir que as necessidades da organização como um todo sejam consideradas, ao endereçar esses conflitos. Isso será útil para minimizar as demandas conflitantes com as quais os membros da equipe normalmente têm que conviver, pelo fato de terem dois chefes. Também é importante, complementa Mersino (2009, p. 167), que o gerente de projetos forneça previsões antecipadas das suas necessidades de recursos para o projeto para facilitar o planejamento de recursos junto ao gerente funcional.

O PMBOK (2008, item 9.4.2.5) alerta que “como os gerentes com frequência tem pouca ou nenhuma autoridade direta sobre os membros da equipe em um ambiente matricial, sua capacidade para influenciar as partes interessadas oportunamente é essencial para o êxito do projeto”.

Sobre o compartilhamento de recursos em ambientes matriciais, Mersino (2009, p. 109) afirma que, nos casos em que os recursos são compartilhados ou distribuídos em diversas

equipes de projeto, muitas vezes ocorrem graves limitações em recursos importantes, que podem estar sendo utilizados em três, quatro ou até cinco projetos. Nessa estrutura, os gerentes de projeto competem uns com os outros pelos recursos que necessitam em determinada situação. O autor concluir dizendo que “o segredo para o sucesso em organizações matriciais [...] incluir relacionamentos com cada membro da equipe e com os gerentes funcionais responsáveis por alocar recursos à equipe”.

3. Desenvolvimento

3.1 Descrição do problema

O problema em estudo surgiu da observação das dificuldades encontradas em motivar pessoas que trabalham em projetos, com foco nos desafios que envolvem projetos com estrutura matricial. Através do estudo deste tipo de estrutura organizacional é possível apontar algumas dificuldades inerentes à estrutura matricial, que são fontes potenciais de insatisfação e/ou desmotivação dos trabalhadores, a saber:

- **Dupla chefia:** Cada pessoa da equipe tem ao menos dois chefes a quem prestar contas. O gerente de projeto responsável por coordenar o trabalho do projeto, e o gerente funcional, que coordena as atribuições do projeto aos membros da equipe, faz as avaliações de desempenho, programação de férias, etc. O fato de o gerente de projetos e o gerente funcional ocuparem o mesmo nível hierárquico torna mais difícil a resolução de conflitos envolvendo o tempo disponível de cada membro. Os membros da equipe se vêem frequentemente em meio a demandas conflitantes entre o gerente funcional e o de projetos, ou mesmo entre diversos gerentes de projeto, ocasionando desconforto e incerteza.
- **Dificuldade na avaliação de desempenho/reconhecimento:** A avaliação de desempenho das pessoas que trabalham de forma matricial é feita pelos respectivos gerentes funcionais, mas quem realmente sabe no que esses colaboradores estão trabalhando e qual tem sido seu desempenho são os gerentes de projeto, que acompanham seu trabalho no dia-a-dia.

É conhecida a grande importância do reconhecimento do indivíduo para a criação e manutenção da motivação no trabalho. No entanto, o fato de as pessoas terem pelo menos dois gerentes, dificulta esse processo de reconhecimento, uma vez que nenhum dos gerentes têm conhecimento total da quantidade e qualidade do trabalho que está sendo executado. Acontece de um trabalhador, por exemplo, apresentar apenas aparentemente, e em determinado momento, um desempenho medíocre nos projetos em que está alocado, e os gerentes individualmente não conseguirem visualizar que o motivo desse desempenho não é a falta de esforço, comprometimento ou motivação para o trabalho, mas sim uma sobrecarga de

atividades que impossibilita à pessoa empregar o tempo necessário à execução de cada tarefa com a qualidade que gostaria.

- **Dificuldade na quantificação do trabalho/sobrecarga de trabalho:** Quando uma pessoa trabalha em vários projetos, como no caso de estruturas matriciais, normalmente tem que conviver com atividades que se superpõe, causando demandas conflitantes. Resolver esses conflitos é ainda mais difícil por envolver vários gerentes de projeto.

Sempre que um gerente de projeto necessita de algum recurso adicional, através do apoio de um especialista para o seu projeto, este deveria solicitar ao gerente funcional responsável pelo especialista requerido. No entanto, na prática esta forma de comunicação não é a mais comum. As demandas acabam sendo solicitadas diretamente ao especialista, pelo gerente de projetos, devido à urgência do atendimento à necessidade, muito comum na rotina de Projetos.

Com as demandas sendo feitas diretamente aos especialistas, a quantificação e adequada administração do tempo de trabalho de cada trabalhador é difícil. Alguns acabam sobrecarregados, enquanto que outros ficam ociosos, dependendo da característica de cada pessoa de aceitar ou não demandas excessivas e da complexidade dos projetos em que a pessoa está envolvida. Essa sobrecarga sobre algumas pessoas acaba impactando na qualidade do ambiente de trabalho, uma vez que estes trabalham sob constante tensão e stress. Este problema, ao longo do tempo, acaba gerando insatisfação no trabalhador.

Além disso, os chefes dos colaboradores que trabalham de forma matricial não conseguem ter a real dimensão da quantidade de trabalho que cada subordinado está executando, e muito menos do desempenho de cada colaborador em suas tarefas. Uma vez que é o gerente funcional responsável pela avaliação de desempenho dessas pessoas, este processo pode ficar bastante prejudicado.

- **Dificuldade de visualização do projeto como um todo:** As pessoas que trabalham de forma matricial também têm dificuldade em visualizar os projetos em que atuam de forma global, uma vez que cada especialista acaba tendo apenas as informações estritamente necessárias para a execução do seu trabalho. Esse desconhecimento sobre o andamento do projeto, os bons e maus resultados, essa consciência sobre a importância do trabalho, sobre o propósito para o qual se está trabalhando, que é um

fator motivacional tão importante, acaba não existindo. O colaborador pode sentir-se como um recurso que pode ser substituído sem prejuízo ao projeto.

- **Rotatividade de pessoal/ perda de histórico:** Também é comum haver grande rotatividade dos profissionais que trabalham de forma matricial, especialmente em projetos de longa duração, uma vez que vários deles são subcontratados, e comumente recebem propostas de trabalho de outras empresas ao longo do projeto. Além disso, às vezes o contrato com estes trabalhadores termina no meio do projeto, e não é renovado.

Adicionalmente, alguns trabalhadores são requisitados pela gerência funcional de origem e substituídos durante o projeto por outros que atuam na mesma especialidade, mas não têm conhecimento sobre o andamento do projeto.

Assim, resta aos profissionais que ingressam no projeto já em curso, a dificuldade de tentar se integrar à equipe, visualizar o projeto globalmente, entender o que já foi feito, e tentar dar continuidade aos trabalhos já iniciados por outras pessoas. Isso pode, além de gerar muito re-trabalho, causar insatisfação principalmente nos outros membros do grupo, que precisam repassar ao novo colega todos os detalhes das atividades em que estava envolvida a pessoa que saiu da equipe, e conviver com possíveis alterações no projeto, decorrentes do ponto de vista diferente do novo membro.

- **Estabelecimento da autoridade de cada pessoa:** As pessoas que trabalham em projetos com estrutura matricial representam suas respectivas áreas funcionais ao tomar decisões de projeto, mas muitas vezes não está claramente definido o nível de autoridade independente de cada membro, no momento da tomada de decisão. Além disso, algumas vezes não se tem definido quem, fora da equipe, poderá tomar as decisões que extrapolarem a área de competência do membro da equipe. Essa indefinição de até aonde vai seu poder de tomada de decisão no projeto, dificulta a atuação do profissional de forma segura e confiante, impactando em sua motivação.
- **Pessoas não têm experiência em trabalharem juntas:** No ambiente matricial muitos especialistas acabam sendo demandados no projeto apenas em situações específicas que envolvem sua área de atuação, e com isso, acabam não tendo a oportunidade de adquirir experiência suficiente em trabalhar com as outras pessoas envolvidas no

projeto, ocasionando dificuldade em lidar com os diferentes comportamentos e estilos de trabalho. Neste cenário, os conflitos podem ser mais comuns.

- **Desenvolvimento:** O fato de a pessoa que trabalha em estrutura matricial possuir mais de um chefe torna mais desafiadora a elaboração de programas de desenvolvimento efetivos, com direção e foco adequados. Como o gerente funcional não está acompanhando a atuação do profissional no dia-a-dia, tem mais dificuldade em analisar cada pessoa em sua individualidade, suas expectativas e desejos pessoais, de forma a conciliar o desenvolvimento da pessoa com o desenvolvimento da empresa. Isso também dificulta o conhecimento das deficiências de cada pessoa para a elaboração do plano de desenvolvimento direcionado a ela.

Adicionalmente, o agendamento de atividades como treinamentos, participação em grupos de trabalho, visitas, estágios, etc, é mais difícil porque é necessário conciliar as agendas dos diversos projetos em que o profissional está atuando.

O planejamento de atribuição de responsabilidade em níveis crescentes de complexidade, tão importante para o desenvolvimento e a motivação do trabalhador, só é possível com uma boa interação entre o gerente funcional e os gerentes dos projetos em que a pessoa atua. A análise da efetividade das ações de desenvolvimento também é mais complicada, pois, para ser efetiva, exigiria a participação de todos os gerentes de projetos envolvidos, uma vez que são estes que conseguem visualizar o quanto efetivas estão sendo as ações de desenvolvimento propostas para o profissional.

3.2 Proposição de melhores práticas para criar e manter motivação em projetos com estrutura matricial

Neste item serão apresentadas as melhores práticas para tratar os problemas encontrados na motivação de pessoas de trabalho em projetos, com foco em problemas provenientes do tipo de estrutura organizacional matricial.

Contudo, é importante lembrar que além dos aspectos que serão apresentados, sobre os quais os gerentes de projetos e gerentes funcionais têm possibilidade de atuar, para se obter um ambiente propício à criação e manutenção da motivação no trabalho, devem estar

satisfeitas outras necessidades, que são comuns a qualquer tipo de trabalho e estrutura organizacional.

Analisando sob a ótica da teoria dos dois fatores de Herzberg, por exemplo, a organização deve dar atenção, aos chamados fatores *insatisfacientes*, além dos *satisfacientes*. Os fatores *insatisfacientes* não têm potencial de causar satisfação, mas quando não atendidos, causam insatisfação, e incluem:

- ✓ condições de trabalho e conforto;
- ✓ políticas da empresa;
- ✓ relacionamento com o supervisor;
- ✓ competência técnica do supervisor;
- ✓ remuneração;
- ✓ segurança no cargo; e
- ✓ relacionamento com colegas.

Os fatores *satisfacientes*, são relacionados ao trabalho em si, têm poder de causar satisfação com o trabalho, e sobre estes, o gerente de projetos tem algum controle. Eles incluem:

- ✓ delegação de responsabilidade;
- ✓ reconhecimento e promoção;
- ✓ oportunidades de crescimento;
- ✓ uso pleno das habilidades pessoais; e
- ✓ o próprio trabalho em si.

Assim, os fatores abordados a seguir estão incluídos nos fatores *satisfacientes*. Entretanto, é importante observar que o ambiente da equipe de projeto está inserido em um ambiente organizacional mais amplo, que também afeta os membros da equipe. E apesar do gerente de projetos não ter poder de atuação nele, não pode ignorá-lo, uma vez que este terá impacto sob seus esforços para criar um ambiente de projeto positivo. Quando o ambiente da organização é positivo, é mais fácil para o gerente de projetos criar um ambiente positivo para o projeto.

3.2.1 O problema da dupla chefia

Os membros de equipes matriciais têm ao menos dois chefes a quem prestar contas, o que faz com que enfrentem rotineiramente demandas conflitantes entre os gerentes funcionais e os gerentes de projetos ocasionando desconforto e incerteza no trabalho.

A administração da organização deve definir claramente o que é de competência do gerente de projeto e o que é de competência do gerente funcional em termos de autoridade sobre os membros da equipe. Essa definição deve ser feita por escrito e comunicada a todos os membros da equipe. É importante que, no caso de demandas conflitantes, não esteja nas mãos de cada membro da equipe, o constrangimento de tentar tomar a decisão de que ordem prevalecerá. Isso deve estar claramente definido no acordo de nível de serviço.

Uma vez que os gerentes funcionais e de projetos contam com os mesmos recursos, suas diferentes necessidades podem gerar conflitos quanto à alocação de tempo e esforços das pessoas. Assim, é uma boa prática estabelecer um comitê pela gerência de nível superior para garantir que as necessidades da organização como um todo sejam consideradas, ao endereçar esses conflitos.

Além disso, os dois gerentes devem manter um sólido relacionamento baseado na comunicação franca. Esse relacionamento determinará a disponibilidade e qualidade de recursos para o projeto e facilitará a comunicação do gerente de projetos com o gerente funcional para a negociação dos recursos necessários.

3.2.2 A dificuldade na avaliação de desempenho e reconhecimento

O fato de as pessoas terem pelo menos dois chefes dificulta o processo de reconhecimento e avaliação de desempenho, pois nenhum dos gerentes têm, isoladamente, o conhecimento total da quantidade e qualidade do trabalho que está sendo executado.

Para eliminar este problema, o processo de avaliação de desempenho, normalmente feito pelo gerente funcional em projetos com estrutura matricial, deve contar com a participação dos gerentes de projeto, uma vez que são eles que realmente sabem no que os colaboradores estão trabalhando e qual tem sido seu desempenho, pois acompanham seu trabalho diariamente.

Deve ser estabelecida uma escala de pesos de forma que a avaliação de cada gerente seja ponderada de acordo com esses pesos para se calcular o resultado final da avaliação de

desempenho. Essa escala de pesos deve variar de acordo com o percentual de horas que o funcionário dedica a cada projeto.

Também é importante que cada pessoa participe da definição de seus próprios “alvos” ou “objetivos” e faça uma auto-avaliação semestral ou anual do seu desempenho. Com isso, o indivíduo é encorajado a assumir uma responsabilidade maior no planejamento e avaliação de sua contribuição para os objetivos da empresa. A utilização da prática de auto-avaliação tem efeito importante sobre a satisfação das necessidades de auto-estima e realização (CHIAVENATO, 2007, P. 197).

Para que a motivação inicial da equipe não acabe, especialmente em projetos de longa duração, é importante que haja um reforço contínuo através do estabelecimento de marcos intermediários freqüentes e significativos. Alcançar marcos intermediários proporciona satisfação pessoal, e aumenta a confiança de ser possível atingir as metas finais. As pessoas devem ser avaliadas continuamente quanto a esses marcos, e o resultado do seu desempenho deve ser informado.

Além das recompensas que são recebidas em decorrência da avaliação periódica de desempenho, é uma boa prática que, ao término do projeto, as pessoas também sejam reconhecidas pelos seus esforços e contribuições ao longo do projeto. Este reconhecimento fará com que as pessoas se sintam motivadas a participar de projetos futuros. Há várias formas de manifestar esse reconhecimento:

- Conversar diretamente com a pessoa, expressando apreciação pela ajuda dela.
- Nomear a pessoa para uma atividade futura que ela desejava.
- Promover um almoço de reconhecimento com os membros da equipe.
- Emitir certificado de apreciação para os membros da equipe.
- Expressar apreciação através de uma nota por escrito ou e-mail.
- Enviar apreciação por escrito ao gerente funcional da pessoa.
- Submeter formalmente inputs para a próxima avaliação de desempenho da pessoa.

Outro ponto importante a se observar em equipes matriciais, é que nas avaliações 360°, onde a pessoa é avaliada pelos membros da sua equipe, sejam realmente selecionadas para fazer a avaliação apenas as pessoas que efetivamente trabalham com o avaliado, e não os membros do grupo funcional a que pertence o funcionário, que não estão acompanhando suas atividades de trabalho.

3.2.3 A dificuldade na quantificação do trabalho e sobrecarga de trabalho

Em estruturas matriciais, as pessoas trabalham em vários projetos, tendo que normalmente conviver com atividades que se superpõe e causam demandas conflitantes.

O correto seria que, sempre que um gerente de projeto necessitasse de algum recurso adicional, através do apoio de um especialista para o seu projeto, este solicitasse ao gerente funcional responsável pelo especialista requerido. No entanto, na prática esta forma de trabalho não é a mais comum. Muitas vezes as demandas são solicitadas diretamente ao especialista, pelo gerente de projetos.

Isso causa dificuldade na quantificação e adequada administração do tempo de trabalho de cada especialista. Alguns podem acabar sobrecarregados, e outros ociosos, gerando tensão e stress, e ao longo do tempo insatisfação no trabalhador.

Para resolver este problema, a alocação do tempo das pessoas nos diversos projetos em que atuará deve ser feita pelo gerente funcional, de posse das informações fornecidas pelos gerentes dos projetos em que a pessoa atuará. O primeiro passo é o estabelecimento por cada gerência de projetos, da Matriz de Recursos Humanos para o projeto, conforme exemplo apresentado no quadro 9.

Descrição da Atividade	Recursos humanos (horas-pessoa)		
	João	Maria	José
Recebimento e inspeção do compressor importado da Alemanha	30	0	10
Verificação do atendimento pelo fornecedor de todos os itens contratuais	20	20	10
Aprovação da documentação de projeto referente ao compressor	10	20	5
Instalação do compressor	20	0	5
Execução dos testes de performance da máquina	15	0	8

Quadro 9 – Exemplo de Matriz de Recursos Humanos
Fonte: Adaptado de Portny (2008, p. 125)

A matriz de recursos humanos mostra as pessoas associadas a cada atividade de nível mais baixo da estrutura analítica do projeto, com o esforço necessário para a realização de cada atividade. É importante diferenciar esforço, de duração da tarefa. Para o recebimento e inspeção do compressor, por exemplo, o esforço total necessário é de 40 horas, mas a duração

da atividade será somente de 40 horas apenas se o João e o José estiverem com seu tempo 100% disponível para apenas esse projeto, o que não acontece em estruturas matriciais.

Muitas vezes se utiliza, ao invés do nome da pessoa, o nome do cargo. No entanto, deve-se tomar cuidado com os casos em que a descrição dos cargos é vaga, e não garante que a pessoa selecionada terá as habilidades e conhecimentos necessários.

Também é importante lembrar que não adiantará de nada elaborar uma matriz de recursos humanos, se o esforço necessário para cada atividade não for estimado corretamente. Para isso, é importante:

- ✓ Detalhar bem o trabalho necessário para executar cada atividade.
- ✓ Considerar o histórico de tempo necessário para executar esse tipo de atividade, se existir.
- ✓ Consultar especialistas que estão familiarizados com este tipo de atividade.
- ✓ Fazer a estimativa do esforço necessário com a participação da pessoa que vai realizar o trabalho.

A participação da pessoa na estimativa de esforço fará com que ela melhore seu entendimento sobre a atividade que será realizada, tornará a estimativa personalizada para quem executará a tarefa (de acordo com a habilidade e experiência prévia da pessoa) e o comprometimento do trabalhador em realizar a tarefa de acordo com o nível de esforço previamente estimado aumentará.

Para estimar o tempo que durará a execução da tarefa é importante considerar:

- ✓ *Produtividade*: que depende do conhecimento, habilidade, experiência prévia e senso de urgência da pessoa que executará a tarefa, além da qualidade e organização do ambiente físico, disponibilidade de equipamentos, recursos, etc.
- ✓ *Eficiência*: nem todo o tempo será gasto com atividades específicas do projeto, uma parte do tempo será usada em reuniões, leitura de publicações e periódicos técnicos relacionados à sua área de atuação, além de atividades pessoais como tomar café, água, conversar sobre assuntos não relacionados ao trabalho, ler e-mails particulares, etc. Se não for considerada a eficiência na estimativa de esforço podem ser obtidas conclusões erradas a respeito do desempenho das pessoas. Para um mesmo desempenho, se a eficiência tiver sido considerada na estimativa de esforço de uma atividade, a pessoa será vista como um profissional dedicado que atingiu o prazo solicitado, ou se não tiver sido considerada a eficiência, a pessoa parecerá menos capaz.

- ✓ *Disponibilidade:* é importante lembrar de considerar as férias, possibilidade de licença médica, feriados, ausências por motivos particulares, etc.

Após a elaboração, a Matriz de Recursos Humanos para cada projeto deve ser enviada à gerência funcional, que elaborará com essas informações a Tabela de Alocação de Pessoas para cada pessoa do grupo, reunindo as demandas de todos os projetos, conforme exemplo apresentado no quadro 10.

Meses	Projeto A				Projeto B				Projeto C			
	Jan	Fev	Mar	...	Jan	Fev	Mar	...	Jan	Fev	Mar	...
João	40	30	60	...	10	70	55	...	30	20	10	...
Maria	30	50	45	...	65	5	10	...	35	55	40	...
José	65	80	40	...	50	30	30	...	20	15	30	...

Todos os projetos				
Meses	Jan	Fev	Mar	...
João	80	120	125	...
Maria	130	110	95	...
José	135	125	100	...

Quadro 10 – Exemplo de utilização de Tabela de Alocação de Pessoas para o planejamento de tempo nos casos de atividades oriundas de diversos projetos
Fonte – adaptado de Portny (2008, p. 140)

Assim é possível visualizar com clareza quais pessoas estão sobrecarregadas e quais ainda poderão receber demandas adicionais. Essa ferramenta é extremamente útil para a obtenção de uma boa distribuição de trabalho entre os membros da gerência funcional, e para negociar, se necessário, a realização de horas extras.

Outro fator muito importante para evitar que alguns membros da equipe fiquem sobrecarregados de trabalho, é estabelecer que as novas demandas de recursos humanos sejam feitas sempre através do gerente funcional, que é responsável por gerenciar a Tabela de Alocação de Pessoas, e poderá distribuir melhor os recursos entre os projetos. Os funcionários devem ser orientados para não aceitarem demandas diretas dos gerentes de projeto, que não tenham sido previamente acordadas com o gerente funcional.

3.2.4 A dificuldade de visualização do projeto como um todo

As pessoas que trabalham de forma matricial muitas vezes têm apenas as informações estritamente necessárias para a execução do seu trabalho, tendo dificuldade em visualizar os projetos em que atuam de forma global e conhecer claramente o propósito para o qual estão trabalhando, que é um fator motivacional muito importante.

Uma boa prática para solucionar este problema é desenvolver um programa de integração, com o objetivo de dar oportunidade aos colaboradores que trabalham em estrutura matricial de, antes do início de suas atividades no projeto, conhecerem o projeto de uma forma global, a sua aderência com a missão, visão e valores da empresa, como forma de entender de maneira mais ampla, para que se está trabalhando, qual é o propósito do seu trabalho, e porque são importantes para o projeto.

Esta idéia é notadamente verdadeira para membros contratados da equipe. O gerente de projeto deve auxiliá-los a entender seu trabalho em relação ao projeto inteiro. O conhecimento de que seu trabalho está no caminho crítico, por exemplo, pode ser decisivo para melhorar sua atitude e a qualidade no trabalho.

Nesta integração também se deve estabelecer de maneira geral o que é esperado do profissional, quais serão os *entregáveis* durante a sua atuação no projeto e por quanto tempo se espera que o seu trabalho será necessário no projeto.

Da mesma forma, é importante que esses profissionais sejam motivados a participar de reuniões de acompanhamento mensais, que abordem não apenas assuntos relativos à sua área de atuação, mas os aspectos gerais mais importantes sobre o andamento do projeto.

3.2.5 Rotatividade de pessoal e perda de histórico

Como vários dos profissionais que trabalham em projetos com estrutura matricial são contratados, especialmente em projetos de longa duração, é comum haver maior rotatividade dos profissionais ao longo do projeto, tanto por receberem propostas de trabalho de outras empresas, quanto devido a vencimento de contrato no meio do projeto.

Também acontece de os trabalhadores próprios (que não são contratados) serem requisitados pela gerência funcional de origem e substituídos durante o projeto por outros que atuam na mesma especialidade, mas não tem conhecimento sobre o andamento do projeto.

Dessa forma, os profissionais que ingressam no projeto já em curso, ficarão com a dificuldade de tentar se integrar à equipe, entender o que já foi realizado, visualizar o projeto globalmente, e tentar dar continuidade aos trabalhos já iniciados por outras pessoas.

A solução para este problema é, em primeiro lugar, buscar reduzir a rotatividade de pessoal, e em segundo lugar, para os casos em que a substituição da pessoa for inevitável, procurar oferecer uma adequada integração do novo membro da equipe para evitar grandes rupturas na forma como o projeto estava sendo conduzido.

Para isso, no caso dos profissionais contratados, é importante que sejam tomadas medidas que os motivem a se manter no projeto, tais como:

- oferecer remuneração e benefícios semelhantes aos recebidos pelo pessoal próprio;
- desde o início do projeto deve ser informado que as pessoas serão auxiliadas a planejarem sua transição para novos projetos, quando o atual acabar;
- apresentar a participação no projeto como uma oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem para as pessoas;
- oferecer oportunidade de realização de treinamentos, de participação em grupos de trabalho, estágios workshops, etc;
- fazer com que sintam que realmente fazem parte da equipe.

Quanto aos trabalhadores próprios, para evitar que eles voltem à gerência funcional de origem antes do término do projeto, é importante que no início do projeto, no momento da alocação de pessoas na equipe, seja feito um acordo com o gerente funcional para evitar que haja trocas de especialistas no meio do projeto.

Além disso, para auxiliar à redução de rotatividade dos membros da equipe, é importante aumentar o comprometimento das pessoas através do esclarecimento sobre os benefícios do projeto. Devem ser ressaltados também os potenciais benefícios pessoais para cada membro da equipe, como por exemplo, a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades, de expandir seus contatos pessoais, etc. Para que as pessoas trabalhem em busca de resultados da mais alta qualidade, é importante que elas saibam que poderão atingir suas metas pessoais ao mesmo tempo em que a organização alcançará as suas.

3.2.6 Estabelecimento da autoridade de cada pessoa

As pessoas que trabalham em projetos com estrutura matricial representam suas respectivas áreas funcionais ao tomar decisões de projeto, mas muitas vezes não está

claramente definido o nível de autoridade independente de cada membro, no momento da tomada de decisão. Além disso, não se tem definido quem, fora da equipe, poderá tomar as decisões que extrapolarem a área de competência do membro da equipe. Essa indefinição de até aonde vai sua liberdade de atuação, de tomada de decisão no trabalho, dificulta a atuação do profissional de forma segura e confiante, impactando em sua motivação.

É essencial estabelecer formalmente conjuntamente com os membros da equipe e os responsáveis pelas respectivas áreas funcionais, qual é o nível de autoridade de cada membro e a quem este deve recorrer para problemas de projetos que ultrapassem seu nível de autoridade. Também é importante que as tarefas sobre as quais a pessoa tem autoridade sejam definidas de forma bem clara, para não dar margem a dúvidas no momento da tomada de decisão.

Além disso, deve ser definido um substituto a quem o membro da equipe possa recorrer no caso de indisponibilidade do profissional indicado pela área funcional como responsável por tomar decisões, quando acima do seu nível de autoridade. Isso é essencial para que a pessoa não se sinta pressionada, em uma situação de urgência, a tomar decisões acima de seu nível de autoridade.

Contudo, é importante diferenciar autoridade de responsabilidade. Autoridade é a capacidade de tomar decisões importantes relativas aos produtos, cronogramas, recursos e atividades do projeto e responsabilidade é o compromisso de alcançar resultados específicos. A responsabilidade foca nos resultados, enquanto que a autoridade foca no processo. A autoridade define as decisões que podem ser tomadas por cada pessoa, mas não menciona quais resultados precisam ser alcançados. A autoridade para tomar decisões pode ser transferida de uma pessoa para outra, através da delegação, mas a responsabilidade pelos resultados, não. Conforme o PMBOK 2008 “os membros da equipe atuam melhor quando seus níveis de autoridade individuais correspondem às suas responsabilidades individuais”.

Uma ferramenta bastante importante para a definição clara da autoridade dos membros da equipe, especialmente quando estão envolvidos recursos externos e internos ao projeto, é a criação de um documento de atribuição de autoridade, em formato de matriz, a exemplo da matriz de atribuição de responsabilidade, ou na forma de lista organizada, onde na coluna à extrema esquerda devem ser relacionados os itens para os quais se deve definir a autoridade, e nas duas colunas à direita o nome da pessoa que tem autoridade para tomar decisões sobre o assunto, e o nome do substituto. Para os itens que requerem descrição mais detalhada é recomendado o uso de lista organizada.

3.2.7 Os conflitos no ambiente matricial

Os conflitos são mais comuns nos ambientes com estrutura matricial, uma vez que muitos especialistas acabam sendo demandados no projeto apenas em situações específicas que envolvem sua área de atuação, não tendo a oportunidade de adquirir experiência suficiente em trabalhar com as outras pessoas envolvidas no projeto. Isso ocasiona dificuldade em lidar com os diferentes comportamentos e estilos de trabalho, gerando conflitos mais facilmente.

Para amenizar este problema é importante que o gerente de projeto esteja preparado para reconhecer e lidar com os conflitos assim que eles ocorrerem evitando que a situação se agrave e traga prejuízos ao bom andamento do projeto. Conforme o PMBOK 2008, o gerente de projeto é responsável por “aprimorar os sentimentos de confiança e consenso entre os membros da equipe para melhorar a motivação, reduzir conflitos e aumentar o trabalho em equipe”. Os membros da equipe devem ser motivados a aprender a lidar com a diversidade e a discutir intensamente questões técnicas ou administrativas que possam resultar em conflitos posteriores.

Uma prática útil é incentivar os membros da equipe a passarem tempo pessoal juntos, como, por exemplo, através de almoços, jantares ou atividades não relacionadas ao trabalho após o expediente.

Também é importante para evitar conflitos em ambientes matriciais, que a equipe estabeleça em conjunto, os padrões e recomendações que devem ser utilizados para governar o comportamento dos membros, evitando que cada pessoa simplesmente traga as práticas utilizadas em sua área funcional. Devem ser abordados assuntos como: a melhor maneira de apresentar e discutir pontos de vista diferentes, pontualidade nas reuniões, como devem ser as participações nas reuniões, etc.

O agendamento de reuniões de equipe periódicas para compartilhar o progresso e os problemas do projeto é uma oportunidade para que os membros mantenham relacionamentos pessoais produtivos e de confiança. Essas reuniões ajudam a reforçar os relacionamentos profissionais e a identidade da equipe, sendo muito importantes em situações onde a maioria das pessoas trabalha em diversos projetos.

Por fim, para minimizar conflitos em equipes que trabalham com projetos deve ser dada atenção ao desenvolvimento das habilidades interpessoais dos membros da equipe. Essas habilidades não-técnicas como empatia, criatividade, influência e facilitação de grupo, reduzem muito os conflitos e aumentam a cooperação entre os membros da equipe.

3.2.8 O desafio do desenvolvimento das pessoas

A elaboração de programas de desenvolvimento efetivos é mais desafiadora para pessoas que trabalham em estrutura matricial, por possuírem mais de um chefe. As dificuldades vão desde a falta de acompanhamento diário da atuação do profissional pelo gerente funcional, até a dificuldade de agendar treinamentos conciliando as agendas dos diversos projetos e analisar a efetividade das ações de desenvolvimento.

Para possibilitar que os membros da equipe possam se desenvolver, e se sintam motivados no trabalho, é importante traçar um plano de desenvolvimento para cada membro da equipe com o apoio dos gerentes dos projetos nos quais a pessoa trabalha.

Esse plano de desenvolvimento, no entanto, apenas será uma ferramenta útil no processo de motivação do trabalhador, se ele conciliar os objetivos da pessoa, com os objetivos da empresa. Para isso devem ser levantadas as expectativas e desejos do colaborador quanto à sua carreira. E essa tarefa é do gerente funcional com o apoio dos gerentes de projeto, que devem procurar ter sensibilidade e habilidades interpessoais bem desenvolvidas, para ajudar os seus colaboradores a desvendar expectativas motivacionais que não estejam tão claramente definidas a respeito daquilo que pretendem com o seu trabalho. Devem ser discutidos os objetivos pessoais e metas de carreira de cada pessoa, relacionando seus interesses e metas a aspectos do projeto.

Cabe ao gerente funcional fazer o levantamento, junto aos gerentes de projeto, das seguintes variáveis, para estabelecer um plano de desenvolvimento de cada profissional:

- ✓ Deficiências de cada profissional e sugestões para o desenvolvimento destas deficiências. Caso o profissional esteja apresentando desempenho aquém do necessário em alguma área específica, o gerente de projeto deve informar isto ao gerente funcional, para que este inclua no plano de desenvolvimento do empregado, itens específicos para sanar esta deficiência. Por exemplo, caso seja detectado pelo gerente de projeto que o empregado não está conseguindo exigir de um fornecedor estrangeiro todas as obrigações contratuais devido à dificuldade em se comunicar em inglês, essa dificuldade deve ser informada ao gerente funcional, para que este inclua no plano de desenvolvimento do funcionário, um curso de inglês.

- ✓ Disponibilidade dentro do planejamento de cada projeto, de períodos mais favoráveis (com menor demanda de trabalho) para realização de treinamentos, participação em grupos de trabalho, visitas, estágios, etc
- ✓ Possibilidade, dentro de cada projeto, do enriquecimento de tarefas através do crescimento constante do nível de complexidade e responsabilidade. Às vezes, pode ser necessário que o gerente de projetos atribua tarefas não à pessoa capaz de realizá-la no momento, mas sim, a quem precisará aprender a realizar aquela atividade. Seja qual for a tarefa, ela deve ser interessante e compatível com o intelecto da pessoa. É importante, contudo, que a ascensão a níveis mais complexos de tarefas seja compatível com o amadurecimento profissional da pessoa. O desbalanceamento desses fatores pode causar ansiedade, medo e perplexidade, no caso da pessoa apresentar competência muito aquém da necessária para o desafio proposto.

Assim, o nível de motivação, além de estar ligado ao indivíduo e ao trabalho em si, também é afetado pela competência e sensibilidade que o chefe direto possui. Como nenhum subordinado contará ao seu superior quais são suas expectativas motivacionais, se não confiar nele, há outras formas de levantar essas informações, enquanto não se obtém a confiança necessária do colaborador. Podem ser usados instrumentos de auto-avaliação, apresentação de informações estruturadas sobre oportunidades profissionais internas e externas, processos de aconselhamento profissional, etc.

Também está ao alcance do líder mostrar aos seus seguidores como atender suas expectativas motivacionais em meio aos procedimentos da organização, informando-os, por exemplo, da abertura de processos de seleção para pós-graduações, dos procedimentos para solicitação de cursos, programas de especializações, etc.

Após a implementação do plano desenvolvimento é importante a verificação da eficácia do plano. Para isso, os gerentes de projeto que acompanham rotineiramente o desenvolvimento dos colaboradores em projetos com estrutura matricial, são indispensáveis. Estes devem fornecer inputs para o gerente funcional fazer os procedimentos formais de avaliação.

3.3 Recomendações gerais para gerentes de projetos

Os gerentes de projeto controlam ou influenciam muitos dos fatores responsáveis pela motivação das pessoas que trabalham com projetos. Abaixo são apresentadas recomendações adicionais que os gerentes de projeto devem seguir para criar um ambiente propício ao

desenvolvimento da motivação nos trabalhadores. Essas recomendações são importantes não apenas para projetos com estrutura matricial. São também aplicáveis a projetos com qualquer estrutura organizacional.

- ✓ Devem sempre ser oferecidos desafios às pessoas. É através deles que a criatividade é despertada. As pessoas não gostam de ficar repetindo trabalhos já bem conhecidos. Não é necessário que todo o trabalho seja desafiador. Normalmente, poucas horas por dia em alguma tarefa nova ou desafiadora é suficiente para manter o profissional motivado ao longo do dia.
- ✓ O gerente deve planejar como encontrar oportunidades de treinamento através da introdução de tarefas variadas no trabalho, com o objetivo de desenvolver novas habilidades no colaborador. Trabalhos com pouca variedade de tarefas ou sem oportunidades para aprender e praticar novas habilidades se tornam chatos para a maioria das pessoas.
- ✓ As pessoas precisam saber o que é esperado delas. No entanto, não se deve detalhar a forma de realizar o trabalho. É importante que as pessoas possam exercer sua criatividade, tendo liberdade, independência e poder, para decidir como planejarão o trabalho e quais os procedimentos que utilizarão para concluí-lo.
- ✓ O gerente deve procurar mostrar ao profissional o quanto é importante a tarefa que ele irá realizar para o sucesso do projeto. É importante que as pessoas saibam que seus esforços e sucesso farão diferença para o sucesso do projeto.
- ✓ Os colaboradores desejam saber o quão efetivos estão sendo em seu trabalho. Seja bom ou ruim, o *feedback* precisa ser dado. No caso de performance aquém do esperado, o gerente deve solicitar ao subordinado que faça um plano de ação para corrigir seu desempenho marginal. O hábito de pedir e receber *feedback* torna o ambiente mais aberto e honesto, favorecendo a motivação. Os gerentes devem aprender a dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas.
- ✓ É importante mostrar aos membros da equipe quais são os benefícios do projeto em que estão trabalhando. Quando as pessoas reconhecem e apreciam os benefícios do

projeto, acabam por se comprometer mais profundamente com o trabalho. Devem ser enfatizados também os potenciais benefícios pessoais que cada membro da equipe terá por participar do projeto. Isso também aumentará o comprometimento dos membros e assim, as chances de sucesso do projeto. As pessoas apenas trabalharão em busca de resultados da mais alta qualidade, se souberem que poderão atingir suas metas pessoais ao mesmo tempo em que a empresa alcançará as suas.

- ✓ Os membros da equipe devem acreditar que o projeto é realmente viável, para que sejam persistentes na resolução dos problemas. É tarefa do gerente de projetos mostrar que o projeto tem reais chances de sucesso, para que a pessoa não desista ao menor sinal de dificuldade, por acreditar que o projeto fracassaria de qualquer jeito.

Deve-se ter em mente que “pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atuem no lugar certo”. É o princípio da alavancagem do pensamento sistêmico descrito por Senge (2005, p. 95). Mas as mudanças de alta alavancagem não são óbvias para a maioria dos envolvidos no sistema. “Não estão próximas no tempo e no espaço dos sintomas óbvios do problema”. É importante atentar para esse princípio no processo de estudo dos fatores que causam motivação nas pessoas, para evitar o uso de “respostas rápidas”.

Caso contrário, a análise e julgamento precipitados poderiam resultar em conclusões erradas. Poder-se-ia, por exemplo, através da análise do resultado de uma pesquisa de satisfação, supor que os trabalhadores estão desmotivados porque revelaram na pesquisa, insatisfação com a remuneração. A empresa poderia optar por aumentar a remuneração dos trabalhadores para melhorar o nível motivacional. No entanto, como se trata de apenas uma recompensa extrínseca, esse aumento de salário não atingiria o âmago da questão, e não traria os resultados esperados. Além disso, a empresa poderia ser obrigada, a partir daí, a manter aumentos constantes de salário para evitar a insatisfação do empregado.

Assim, apenas uma análise profunda e sistêmica do tema poderá conduzir a resultados úteis. A tentativa de dividir um problema complicado em partes, para facilitar sua solução, acaba dificultando a identificação dos pontos de alavancagem, uma vez que podem estar localizados justamente nas interações, que não são avaliadas quando se analisa apenas uma parte do problema.

4. Estudo de Caso

A metodologia de pesquisa utilizada é de caráter exploratório, tendo sido utilizada a técnica de estudo de caso. Os indivíduos selecionados foram pessoas que trabalham em projetos com estrutura matricial de uma multinacional do setor de energia. Sendo o estudo de caso um método de pesquisa exploratória, conforme Mattar (2007, p. 11) “seu objetivo é o de gerar hipóteses e não verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo”.

4.1 Procedimentos Metodológicos

4.1.1 Determinação do método e da técnica de coleta de dados

Foi utilizado o método de comunicação estruturado não disfarçado, através de questionários auto-preenchidos, distribuídos e recolhidos via correio eletrônico. O instrumento de coleta de dados foi composto de:

- perguntas fechadas, em sua maioria, através da utilização de escalas indiretas do tipo *escala somatória ou escala Likert* (MATTAR, 2007 p. 111-125). Assim os respondentes escolheram para as perguntas fechadas, feitas em forma de afirmações positivas/favoráveis, uma das seguintes opções:
 - 1 - Discordo totalmente
 - 2 - Discordo parcialmente
 - 3 - Não concordo nem discordo
 - 4 - Concordo parcialmente
 - 5 - Concordo totalmente
- perguntas fechadas com escala de ordenação (MATTAR, 2007 p. 104);
- uma pergunta fechada de escolha múltipla (MATTAR, 2007 p. 123);
- perguntas abertas (MATTAR, 2007 p. 121).

Foi feito o pré-teste deste instrumento de coleta de dados com três indivíduos do grupo selecionado para a pesquisa, como forma de verificação de “como ele se comporta numa situação real de coleta de dados” (MATTAR, 2007 p. 125). Com base no resultado do pré-teste foram efetuadas as correções necessárias no questionário.

4.1.2 Determinação da população de pesquisa, amostragem e tamanho da amostra

a) População - trata-se do “agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas” (MATTAR, 2007, p.130). Neste estudo, a população é formada por pessoas que trabalham em projetos com estrutura matricial de uma multinacional do setor de energia. O número total de pessoas que trabalham com esses projetos na empresa é de 87, sendo 52 empregados próprios e 35 empregados contratados, e inclui analistas de planejamento, engenheiros de planejamento, engenheiros de equipamentos, engenheiros de instrumentação, técnico em manutenção, técnico em automação, técnicos em segurança, desenhistas, assistentes técnico de planejamento, entre outros.

b) Amostragem - “é o processo de colher amostras de uma população” (MATTAR, 2007, p.126). Nesse estudo está sendo utilizada a amostragem não-probabilística intencional.

c) Tamanho da Amostra - Para esta pesquisa, a amostra é intencional e se compõe de 24 indivíduos que trabalham em projetos com estrutura matricial da multinacional do setor de energia selecionada para o estudo de caso. Dessa forma, a amostra representa 28% do tamanho do universo desta pesquisa.

A área de atuação dos participantes da pesquisa que são empregados próprios e contratados, está descrita nas tabelas 1 e 2, respectivamente.

Cargo	Número de pesquisados
Consultor Sênior	01
Coordenador de Planejamento	01
Engenheiro de Equipamentos	06
Técnico de Manutenção Sênior	02
Técnico de Segurança Pleno	01

Tabela 1 – Perfil dos empregados próprios participantes do estudo de caso

Área de atuação	Número de pesquisados
Administrador	01
Analista de Planejamento	01
Analista de Sistemas	01
Assistente Técnico de Planejamento	01

Engenheiro Civil	01
Engenheiro de Planejamento	01
Engenheiro de Instrumentação	01
Inspetor de Equipamentos	01
Projetista Eletroeletrônico	01
Técnico em Automação Industrial	01
Técnico em Documentação	01
Técnico em Planejamento	01
Técnico em Mecânica	01

Tabela 2 – Perfil dos empregados contratados participantes do estudo de caso

4.1.3 Procedimento de campo

Consiste no envio e recebimento do instrumento de coleta de dados via correio eletrônico.

4.1.4 Limitações do estudo

Por se tratar de estudo de caso, sua aplicação fica restrita apenas às pessoas que trabalham em projetos com estrutura matricial na multinacional do setor de energia selecionada para o estudo. Assim sendo, os resultados não podem ser generalizados para outras empresas.

4.1.5 Método de análise dos resultados

As respostas dos questionários foram avaliadas através de análise qualitativa. Foram avaliadas separadamente as opiniões dos empregados próprios e dos contratados, uma vez que estes dois grupos dispõem de situações bastante diferentes em alguns aspectos como estabilidade no emprego, política de cargos e salários, avaliação de desempenho, etc.

Foi avaliado o grau de concordância das pessoas com as afirmações relativas aos fatores higiênicos e motivacionais segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, usada como modelo de referência. Assim, foi verificado se o grupo está satisfeito ou insatisfeito em relação a cada um dos fatores.

Com base no grau de satisfação/insatisfação apresentado com relação aos fatores motivacionais, foi analisado se os funcionários apresentam-se motivados ou não para o trabalho, conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Além disso, foram analisadas qualitativamente as respostas das pessoas que se consideram desmotivadas. A identificação dos itens comuns às pessoas consideradas desmotivadas possibilitou a criação da hipótese de quais fatores seriam geradores de desmotivação no grupo em estudo. Esses resultados foram comparados com o esperado de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Também foram tabulados os principais itens que as pessoas consideraram essenciais para gerar a motivação no trabalho, através das respostas de perguntas fechadas com escala de ordenação.

4.2 Referencial teórico adotado

Para a elaboração do questionário foi utilizado como referencial teórico o modelo dos dois fatores de Herzberg. As questões foram formuladas levando em consideração o público alvo, com temas mais aplicados a projetos. O questionário elaborado encontra-se no anexo 9.1.

Levando em consideração os fatores higiênicos estudados pelos vários autores, no presente estudo foram destacados e utilizados os apresentados no quadro 11, o qual também apresenta as questões do questionário, que foram empregadas para analisá-los.

Fatores Higiênicos	Questões do questionário correlacionadas (anexo I)
Condições físicas do trabalho	1
Salário e benefícios	4 e 5
Relacionamento com supervisor	9 e 10
Relacionamento com os colegas	7, 8 e 16
Política organizacional	2, 3 e 14
Comunicação	13
Segurança / estabilidade	6
Supervisão	11, 12 e 15

Quadro 11 – Relação entre os fatores higiênicos e as questões empregadas no instrumento de coleta de dados

Com relação aos fatores motivacionais, foram destacados e utilizados os apresentados no quadro 12, o qual também apresenta as questões do questionário, que foram empregadas para analisá-los.

Fatores Motivacionais	Questões do questionário correlacionadas (anexo I)
Realização	26
Reconhecimento	17, 18 e 19
Responsabilidade	20
Desenvolvimento	24 e 25
O trabalho em si	27, 28, 29 e 30
Autonomia	21 e 23
Participação	22 e 31

Quadro 12 – Relação entre os fatores motivacionais e as questões empregadas no instrumento de coleta de dados

4.3 Descrição do cenário do estudo de caso

A empresa multinacional do setor de energia analisada no estudo de caso passa por um momento de realização de vultosa quantidade de projetos de grande porte e longa duração. Estes projetos envolvem elevada quantidade de dinheiro, alta complexidade tecnológica e o trabalho direto de centenas de pessoas, e indireto, de milhares de pessoas. Em meio à tão grande volume de demandas e informações, não é tarefa fácil promover um ambiente de trabalho propício à motivação.

A estrutura organizacional da gerência onde foi realizado o estudo de caso é apresentada na figura 12. Trata-se de uma estrutura matricial forte, onde cada projeto tem um gerente de projetos específico e formalmente designado.

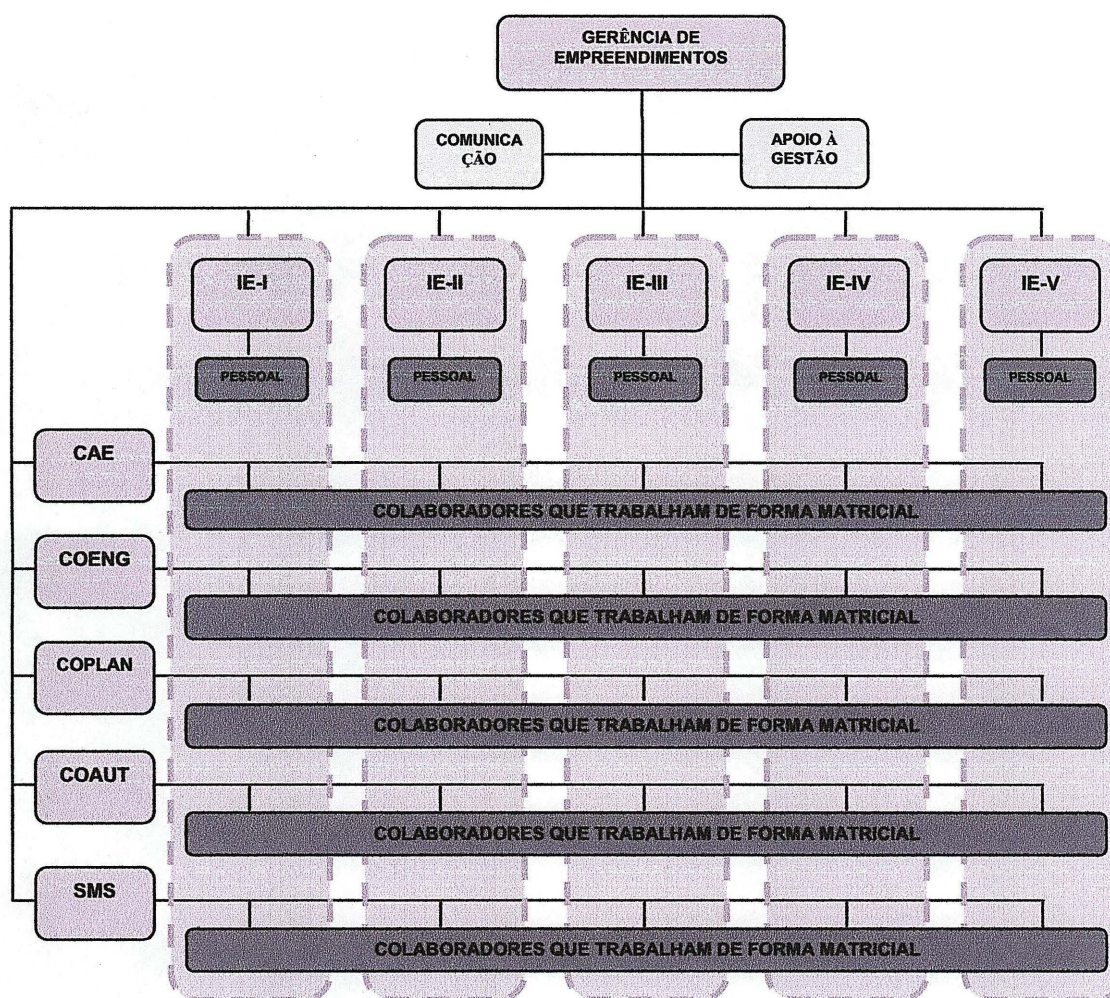


Figura 12 – Estrutura organizacional da empresa na qual foi aplicado o estudo de caso

Fonte – Gerência de empreendimentos da empresa

Observando a figura 12, as siglas IE-I, IE-II, IE-III, IE-IV e IE-V, referem-se às gerências de implementação de empreendimentos I, II, III, IV e V, respectivamente. Cada uma dessas gerências possui um gerente de projetos formalmente designado, que é responsável por uma determinada carteira de projetos. Cada gerente possui alguns colaboradores que são subordinados exclusivamente a ele, designados na figura 12 como “pessoal”. Além disso, cada gerência de implementação de empreendimentos conta com colaboradores de diversas especialidades que trabalham na forma matricial, designados na figura como “colaboradores que trabalham de forma matricial”, também chamados simplesmente de “especialistas”.

Estes especialistas estão alocados dentro das seguintes coordenações:

CAE – Coordenação de avaliação de empreendimento

COENG – Coordenação de engenharia

COPLAN – Coordenação de planejamento

COAUT – Coordenação de automação

SMS – Coordenação de saúde, segurança e meio ambiente

Cada coordenação possui como chefe um coordenador, que está no mesmo nível hierárquico dos gerentes de projeto, e cumpre o papel de gerente funcional. As pessoas que trabalham dentro de cada coordenação prestam serviços aos gerentes de projetos, podendo atuar em vários projetos simultaneamente. Dessa forma, esses colaboradores têm pelo menos dois chefes, o coordenador e o gerente de projetos do projeto em que estão atuando, sendo que normalmente trabalham em mais de um projeto ao mesmo tempo.

5. Análise e apresentação dos resultados

Serão apresentadas separadamente as opiniões dos empregados próprios e dos contratados, uma vez que estes dois grupos dispõem de situações bastante diferentes em alguns aspectos como estabilidade no emprego, política de cargos e salários, avaliação de desempenho, etc, conforme já mencionado no método de análise de dados.

5.1 Apresentação dos resultados relativos aos empregados próprios

A tabela 3 apresenta os resultados das questões relativas aos fatores higiênicos, aplicados aos empregados próprios. Está tabulada a porcentagem de respondentes para cada grau de concordância referente a cada uma das questões.

Item	Questões relativas aos fatores higiênicos	Grau de concordância				
		DT	DP	NCND	CP	CT
1	Condições de trabalho - As condições físicas do meu ambiente de trabalho são satisfatórias.	0%	0%	27%	36%	36%
2	Políticas organizacionais - As políticas organizacionais da minha empresa são satisfatórias.	0%	9%	36%	27%	27%
3	Política de cargos e salários - A política de cargos e salários da empresa é satisfatória.	0%	18%	9%	55%	18%
4	Remuneração - A minha remuneração é satisfatória.	0%	9%	9%	73%	9%
5	Benefícios - Os benefícios que recebo são satisfatórios.	0%	18%	9%	55%	18%
6	Segurança/Estabilidade - Não tenho receio de ser desligado da empresa quando acabar(em) o(s) projeto(s) em que atuo.	9%	0%	0%	18%	73%
7	Relacionamento com colegas - O relacionamento com os meus colegas é satisfatório.	9%	0%	0%	64%	27%
8	Relacionamento com colegas - Existe amizade e confiança entre os membros da equipe.	0%	0%	36%	45%	18%
9	Relacionamento com o gerente - O relacionamento com o meu gerente imediato é satisfatório.	0%	0%	0%	73%	27%

10	Relacionamento com o gerente - Eu confio no meu gerente.	0%	0%	36%	45%	18%
11	Orientação gerencial - Sou orientado pelo meu gerente de forma adequada para a realização do meu trabalho.	0%	9%	27%	45%	18%
12	Estilo de Liderança - O meu gerente permite a participação democrática das pessoas da equipe nas decisões.	0%	0%	9%	82%	9%
13	Comunicação - A comunicação no meu ambiente de trabalho é adequada e eficiente.	0%	9%	27%	55%	9%
14	Atividades sociais - Estou satisfeito com as atividades sociais promovidas pela gerência de projetos para integração da equipe.	9%	27%	45%	9%	9%
15	Carga de trabalho - As demandas de trabalho que recebo são adequadas, não me sinto sobrecarregado	0%	27%	55%	0%	18%
16	Engajamento da equipe - A equipe é engajada, conheço as atividades que os outros membros da minha equipe executam.	0%	9%	18%	55%	18%

DT – discordo totalmente; DP – discordo parcialmente; NCND – não concordo nem discordo; CP – concordo parcialmente; CT – concordo totalmente

Tabela 3 – Grau de concordância dos empregados próprios quanto às questões relativas aos fatores higiênicos

A tabela 4 apresenta os resultados das questões relativas aos fatores motivacionais, aplicados aos empregados próprios. Está tabulada a porcentagem de respondentes para cada grau de concordância referente a cada uma das questões.

Item	Questões relativas aos fatores motivacionais	Grau de concordância				
		DT	DP	NCND	CP	CT
17	Reconhecimento - Sou reconhecido pelo trabalho que faço.	0%	9%	45%	36%	9%
18	Feedback - Recebo feedbacks concretos e estou satisfeito com a forma de recebê-los.	0%	0%	55%	36%	9%
19	Desempenho - O meu gerente sabe o que eu estou fazendo e qual é o meu desempenho nessas tarefas.	0%	18%	18%	55%	9%
20	Responsabilidade - O nível de responsabilidade que é delegado a mim é adequado.	0%	0%	27%	55%	18%

21	Autonomia - Tenho autonomia para realizar o meu trabalho e procurar novas maneiras de resolver os problemas.	0%	18%	27%	45%	9%
22	Participação - Participo das decisões pertinentes ao meu trabalho.	0%	0%	18%	64%	18%
23	Delimitação do trabalho - Conheço exatamente o escopo do meu trabalho e a até vai a autoridade a mim delegada.	9%	18%	18%	45%	9%
24	Desenvolvimento profissional - Tenho oportunidade de me desenvolver profissionalmente.	9%	27%	27%	36%	0%
25	Desenvolvimento pessoal - Tenho oportunidade de atingir desenvolvimento pessoal através do meu trabalho.	0%	9%	36%	45%	9%
26	Realização profissional - Sinto-me realizado profissionalmente.	0%	9%	45%	18%	27%
27	Conteúdo do trabalho - Estou satisfeito com o conteúdo do meu cargo, gosto das tarefas que executo.	9%	9%	18%	36%	27%
28	Criatividade - O meu trabalho permite-me usar criatividade e inovação.	0%	18%	18%	27%	36%
29	Potencial - O meu trabalho permite-me usar todo o meu potencial.	0%	9%	45%	36%	9%
30	Propósito - Eu vejo um propósito em meu trabalho.	9%	0%	0%	45%	45%
31	Conhecimento do projeto - Consigo visualizar o projeto como um todo, e a minha participação nos bons e maus resultados.	0%	0%	36%	36%	27%
32	Motivação - Sinto-me motivado com o meu trabalho.	0%	9%	18%	45%	27%

DT – discordo totalmente; DP – discordo parcialmente; NCND – não concordo nem discordo; CP – concordo parcialmente; CT – concordo totalmente

Tabela 4 – Grau de concordância dos empregados próprios quanto às questões relativas aos fatores motivacionais

5.2 Apresentação dos resultados relativos aos empregados contratados

A tabela 5 apresenta os resultados das questões relativas aos fatores higiênicos, aplicados aos empregados contratados. Está tabulada a porcentagem de respondentes para cada grau de concordância referente a cada uma das questões.

Item	Questões relativas aos fatores higiênicos	Grau de concordância				
		DT	DP	NCND	CP	CT
1	Condições de trabalho - As condições físicas do meu ambiente de trabalho são satisfatórias.	0%	8%	15%	31%	46%
2	Políticas organizacionais - As políticas organizacionais da minha empresa são satisfatórias.	8%	8%	38%	38%	8%
3	Política de cargos e salários - A política de cargos e salários da empresa é satisfatória.	23%	38%	0%	38%	0%
4	Remuneração - A minha remuneração é satisfatória.	0%	31%	31%	38%	0%
5	Benefícios - Os benefícios que recebo são satisfatórios.	0%	38%	15%	38%	8%
6	Segurança/Estabilidade - Não tenho receio de ser desligado da empresa quando acabar(em) o(s) projeto(s) em que atuo.	15%	38%	8%	8%	31%
7	Relacionamento com colegas - O relacionamento com os meus colegas é satisfatório.	0%	0%	8%	23%	69%
8	Relacionamento com colegas - Existe amizade e confiança entre os membros da equipe.	0%	0%	8%	69%	23%
9	Relacionamento com o gerente - O relacionamento com o meu gerente imediato é satisfatório.	0%	0%	15%	46%	38%
10	Relacionamento com o gerente - Eu confio no meu gerente.	0%	0%	31%	38%	31%
11	Orientação gerencial - Sou orientado pelo meu gerente de forma adequada para a realização do meu trabalho.	0%	0%	31%	38%	31%
12	Estilo de Liderança - O meu gerente permite a participação democrática das pessoas da equipe nas decisões.	8%	0%	8%	46%	38%
13	Comunicação - A comunicação no meu ambiente de trabalho é adequada e eficiente.	8%	15%	0%	54%	23%
14	Atividades sociais - Estou satisfeito com as atividades sociais promovidas pela gerência de projetos para integração da equipe.	23%	15%	46%	15%	0%
15	Carga de trabalho - As demandas de trabalho que recebo são adequadas, não me sinto sobrecarregado	0%	8%	8%	46%	38%

16	Engajamento da equipe - A equipe é engajada, conheço as atividades que os outros membros da minha equipe executam.	8%	8%	0%	31%	54%
----	---	----	----	----	-----	-----

DT – discordo totalmente; DP – discordo parcialmente; NCND – não concordo nem discordo; CP – concordo parcialmente; CT – concordo totalmente

Tabela 5 – Grau de concordância dos empregados contratados quanto às questões relativas aos fatores higiênicos

A tabela 6 apresenta os resultados das questões relativas aos fatores motivacionais, aplicados aos empregados contratados. Está tabulada a porcentagem de respondentes para cada grau de concordância referente a cada uma das questões.

Item	Questões relativas aos fatores motivacionais	Grau de concordância				
		DT	DP	NCND	CP	CT
17	Reconhecimento - Sou reconhecido pelo trabalho que faço.	8%	8%	23%	46%	15%
18	Feedback - Recebo feedbacks concretos e estou satisfeito com a forma de recebê-los.	15%	15%	23%	23%	23%
19	Desempenho - O meu gerente sabe o que eu estou fazendo e qual é o meu desempenho nessas tarefas.	8%	0%	38%	15%	38%
20	Responsabilidade - O nível de responsabilidade que é delegado a mim é adequado.	15%	8%	8%	38%	31%
21	Autonomia - Tenho autonomia para realizar o meu trabalho e procurar novas maneiras de resolver os problemas.	8%	8%	15%	54%	15%
22	Participação - Participo das decisões pertinentes ao meu trabalho.	0%	23%	8%	46%	23%
23	Delimitação do trabalho - Conheço exatamente o escopo do meu trabalho e a até vai a autoridade a mim delegada.	0%	0%	15%	46%	38%
24	Desenvolvimento profissional - Tenho oportunidade de me desenvolver profissionalmente.	8%	0%	23%	38%	31%
25	Desenvolvimento pessoal - Tenho oportunidade de atingir desenvolvimento pessoal através do meu trabalho.	8%	0%	23%	46%	23%
26	Realização profissional - Sinto-me realizado profissionalmente.	15%	15%	0%	31%	38%
27	Conteúdo do trabalho - Estou satisfeito com o conteúdo do meu cargo, gosto das tarefas que executo.	0%	8%	15%	46%	31%

28	Criatividade - O meu trabalho permite-me usar criatividade e inovação.	0%	15%	23%	31%	31%
29	Potencial - O meu trabalho permite-me usar todo o meu potencial.	8%	8%	38%	31%	15%
30	Propósito - Eu vejo um propósito em meu trabalho.	0%	0%	15%	46%	38%
31	Conhecimento do projeto - Consigo visualizar o projeto como um todo, e a minha participação nos bons e maus resultados.	0%	0%	23%	31%	46%
32	Motivação - Sinto-me motivado com o meu trabalho.	0%	23%	8%	38%	31%

DT – discordo totalmente; DP – discordo parcialmente; NCND – não concordo nem discordo; CP – concordo parcialmente; CT – concordo totalmente
Tabela 6 – Grau de concordância dos empregados contratados quanto às questões relativas aos fatores motivacionais

5.3 Análise dos resultados referentes aos fatores higiênicos

A tabela 7 apresenta o panorama geral sobre como os fatores higiênicos estão sendo tratados na empresa, segundo a opinião dos respondentes. Pode ser observado que os empregados próprios entrevistados se posicionaram favoravelmente ao avaliar quase todos os fatores higiênicos, com destaque especial ao item “segurança / estabilidade”, o que era esperado, devido à política da empresa que favorece a estabilidade no emprego. Assim, os respondentes, em sua maioria não têm receio de serem desligados da empresa quando acabarem os projetos em que atuam.

Apenas o item “política organizacional” não foi tão positivo, principalmente devido ao fato de os respondentes não estarem satisfeitos com as atividades sociais promovidas pela gerência de projetos, para integração da equipe. Ainda assim, este item teve avaliação favorável em 67%.

Os empregados contratados também apresentaram uma avaliação em sua maioria, favorável para os fatores higiênicos, com exceção dos itens “salário e benefícios”, “política organizacional” e “segurança / estabilidade”.

É fácil entender esse resultado, uma vez que os benefícios oferecidos aos trabalhadores contratados são, em geral, inferiores aos oferecidos aos trabalhadores próprios. Em alguns casos, isso também pode ser verdadeiro com relação aos salários.

Com relação à “política organizacional”, os respondentes contratados não estão satisfeitos principalmente por não terem política de cargos e salários. A baixa favorabilidade em relação ao item “segurança / estabilidade” é devido ao fato de os funcionários contratados terem receio de serem desligados da empresa quando acabarem os projetos em que atuam. Esse resultado não é menos favorável ainda, devido ao histórico de a empresa procurar deslocar os empregados contratados para outros projetos, ou mesmo outros setores da empresa, quando do término de projetos e/ou atividades contratadas.

Fatores Higiênicos	Questões	Empregados próprios	Empregados contratados
Condições físicas do trabalho	1	82%	83%
Salário e benefícios	4	75%	62%
	5		
Relacionamento com supervisor	9	81%	82%
	10		
Relacionamento com os colegas	7	78%	86%
	8		
	16		
Política organizacional	2	68%	56%
	3		
	14		
Comunicação	13	73%	74%
Segurança / estabilidade	6	89%	60%
Supervisão	11	72%	82%
	12		
	15		

Tabela 7 – Resultado da pesquisa de satisfação dos empregados apresentando a favorabilidade em relação aos fatores higiênicos

Os itens “relacionamento com supervisor” e “supervisão” tiveram avaliações positivas tanto pelos empregados próprios, quanto pelos contratados. Isso revela que os problemas específicos de projetos com estrutura matricial, relacionados à forma de liderar dos gerentes, estão sendo bem tratados na empresa.

Com relação ao estilo de liderança, 91% dos empregados próprios concordam com a afirmação “o meu gerente permite a participação democrática das pessoas da equipe nas decisões”, e 84% dos empregados contratados também concordam com a mesma afirmação. Isso revela que o estilo de liderança adotado pelos gerentes é democrático, onde há a participação democrática das pessoas sob orientação do líder. Quando este estilo de liderança é utilizado, a satisfação, o comprometimento e o sentimento de responsabilidade estão presentes no grupo.

Conforme a literatura sobre estilos de liderança, comparando qualidade e quantidade de trabalho realizado por grupos conduzidos por cada um dos tipos de liderança, foi observado que a quantidade de trabalho executado sob liderança autocrática e democrática é equivalente, mas a qualidade é inferior nos grupos que tem liderança autocrática. Assim, a utilização desse estilo de liderança permite à empresa a realização de maior quantidade de trabalho, com maior qualidade simultaneamente.

5.4 Análise dos resultados referentes aos fatores motivacionais

Conforme a teoria de Herzberg, os fatores higiênicos são extrínsecos e não provocam a satisfação substancial e duradoura, apenas previnem a insatisfação. Dessa forma, apenas avaliando os fatores higiênicos não é possível avaliar se os empregados estão motivados para o trabalho. O panorama geral sobre os fatores motivacionais, segundo a opinião dos respondentes é apresentado na tabela 8.

Pode ser observado que tanto os empregados próprios quanto os contratados se posicionaram favoravelmente ao avaliar quase todos os fatores motivacionais. É interessante observar que os empregados contratados apresentaram índice de favorabilidade ainda maior que os empregados próprios, sendo que o menor valor ainda foi de 70%, referente ao item “reconhecimento”.

Os empregados próprios não avaliaram tão positivamente “desenvolvimento” e “autonomia”. Apenas 36% dos empregados próprios concordam, e apenas parcialmente, que têm oportunidade de se desenvolver profissionalmente no trabalho. Além disso, somente 51% concordam (sendo que destes 45% apenas parcialmente) que têm oportunidade de atingir desenvolvimento pessoal através do seu trabalho.

Fatores Motivacionais	Questões	Empregados próprios	Empregados contratados
Realização	26	73%	72%
Reconhecimento	17	70%	70%
	18		
	19		
Responsabilidade	20	78%	72%
Desenvolvimento	24	65%	76%
	25		
O trabalho em si	27	75%	77%
	28		
	29		
	30		
Autonomia	21	67%	78%
	23		
Participação	22	79%	79%
	31		

Tabela 8 – Resultado da pesquisa de satisfação dos empregados apresentando a favorabilidade em relação aos fatores motivacionais

É interessante observar que, apesar dos empregados próprios normalmente terem mais oportunidades de desenvolvimento, de participação em treinamentos, grupos de estudo, entre outros, ainda pontuam menos favoravelmente o item “desenvolvimento”, que os empregados contratados. Uma hipótese para explicar este resultado, é que a expectativa dos empregados próprios, justamente por serem próprios, é mais alta do que a dos empregados contratados, e de acordo com o resultado apresentado, essa expectativa não parece estar sendo plenamente atendida.

É importante que a empresa analise as pessoas em sua individualidade, suas expectativas e desejos pessoais, de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa.

Quanto à “autonomia”, apenas 54% dos empregados próprios entrevistados concordam, ainda que a maioria apenas parcialmente, que têm autonomia para realizar o trabalho e procurar novas maneiras de resolver os problemas, e que conhecem exatamente o escopo do trabalho e a até vai a autoridade a eles delegada. Cabe nesse item, a atuação dos líderes de forma a promover maior autonomia para os seus seguidores poderem escolher a melhor maneira de realizar suas tarefas, e definir claramente o nível de autoridade de cada empregado.

Conforme já mencionado no capítulo 3 deste trabalho, a falta de definição do nível de autoridade de cada membro da equipe é um problema comum ao se trabalhar em projetos com equipes matriciais, uma vez que as pessoas que trabalham neste tipo de estrutura representam suas respectivas áreas funcionais ao tomar decisões de projeto, e muitas vezes não está claramente definido o nível de autoridade independente que cada membro tem, no momento da tomada de decisão.

De uma forma geral, ao avaliar os resultados positivos referentes aos fatores motivacionais apresentados na tabela 8, pode-se concluir que, sob a ótica da teoria dos dois fatores de Herzberg, os trabalhadores entrevistados estão motivados para o trabalho.

As questões referentes ao item “o trabalho em si” tiveram uma avaliação bastante favorável, e como a motivação para qualquer tarefa vem da satisfação com a realização da própria tarefa em si, podemos também dessa forma, acreditar que os trabalhadores estão em sua maioria, motivados para o trabalho que executam.

5.5 Análise da percepção dos respondentes sobre seu estado motivacional

Quando perguntados quanto à sua percepção sobre seu estado motivacional, os empregados próprios indicaram 78% de favorabilidade. Sendo que 73% deles se consideram parcialmente ou totalmente motivados com o trabalho, 18% não concordam nem discordam dessa afirmação, e 9% discordam parcialmente da mesma afirmação.

A opinião dos empregados contratados em relação ao seu estado motivacional é favorável em 68%. Sendo que 69% deles se consideram parcialmente ou totalmente motivados com o trabalho, 8% não concordam nem discordam dessa afirmação, e 23% discordam parcialmente da mesma afirmação.

As tabelas 9 e 10 apresentam o resultado da pesquisa referente aos empregados que se consideram parcialmente desmotivados, como forma de avaliar quais fatores poderiam estar associados ao baixo nível motivacional desses trabalhadores.

Fatores Higiênicos	Questões	Empregados próprios	Empregados contratados
Condições físicas do trabalho	1	60%	67%
Salário e benefícios	4	50%	43%
	5		
Relacionamento com supervisor	9	80%	77%
	10		
Relacionamento com os colegas	7	73%	80%
	8		
	16		
Política organizacional	2	53%	31%
	3		
	14		
Comunicação	13	80%	47%
Segurança / estabilidade	6	80%	67%
Supervisão	11	67%	71%
	12		
	15		

Tabela 9 – Resultado da pesquisa de satisfação dos empregados apresentando a favorabilidade em relação aos fatores higiênicos para os empregados que se avaliaram como não motivados

Fatores Motivacionais	Questões	Empregados próprios	Empregados contratados
Realização	26	40%	27%
Reconhecimento	17	60%	44%
	18		
	19		
Responsabilidade	20	60%	27%
Desenvolvimento	24	40%	47%
	25		
O trabalho em si	27	55%	55%
	28		
	29		
	30		
Autonomia	21	70%	67%
	23		
Participação	22	70%	60%
	31		

Tabela 10 – Resultado da pesquisa de satisfação dos empregados apresentando a favorabilidade em relação aos fatores motivacionais para os empregados que se avaliaram como não motivados

Pode ser observado nas tabelas 9 e 10, que os trabalhadores entrevistados que se auto-avaliaram como não motivados, mostraram baixo índice de favorabilidade especialmente para os fatores higiênicos “salário e benefícios” e “política organizacional”, e para os fatores

motivacionais “realização”, “reconhecimento”, “responsabilidade”, “desenvolvimento” e “o trabalho em si”.

Este cenário está de acordo com o que estabelece a teoria dos dois fatores de Herzberg, segundo a qual apenas os fatores intrínsecos causam motivação verdadeira. Assim, era de se esperar que os trabalhadores não satisfeitos com estes fatores, não estivessem motivados. Especialmente a baixa favorabilidade pontuada para “o trabalho em si”, relacionada ao conteúdo do trabalho, é condizente com o estado de baixa motivação desses trabalhadores, uma vez que é o prazer subjetivo proveniente do desempenho do trabalho que é a fonte de motivação verdadeira.

Ao serem questionados sobre quais seriam os cinco principais fatores causadores de motivação, de acordo com a percepção de cada um, as opiniões foram bastante diversas. Os empregados próprios indicaram principalmente os seguintes itens:

- ✓ Escopo de trabalho e autoridade bem definida.
- ✓ Benefícios.
- ✓ Remuneração.
- ✓ Política de cargos e salários.
- ✓ Oportunidade de desenvolvimento profissional.

Os empregados contratados indicaram principalmente os seguintes itens:

- ✓ Oportunidade de desenvolvimento profissional.
- ✓ Oportunidade de atingir desenvolvimento pessoal através do trabalho.
- ✓ Reconhecimento.
- ✓ Remuneração.
- ✓ Segurança / estabilidade no emprego.

Ao analisar a opinião dos respondentes quanto aos fatores causadores de motivação, pode ser observado que fatores extrínsecos como remuneração, benefícios, política de cargos e salários e estabilidade no emprego também foram apontados, além dos já esperados, fatores motivacionais como, oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, e reconhecimento. Também foi reservada grande importância ao item escopo de trabalho e autoridade bem definida, o que já era esperado tratando-se de pessoas que trabalham em projetos com estrutura organizacional matricial.

O fato de fatores extrínsecos também serem considerados importantes para a motivação no trabalho pode ser devido ao fato de, muito comumente, segundo Bergamini (2009, p. 87), as expectativas motivacionais das pessoas não estarem tão claramente definidas. Por uma falha perceptiva, se pode errar o diagnóstico do fator de satisfação e da necessidade não satisfeita. Esse erro, segundo alguns autores, leva àquilo que se chama de “falsa motivação”. Outra hipótese, também defendida por alguns autores, é que o salário seja visto como uma forma de reconhecimento, e por isso, também seria responsável pela motivação.

Ao se falar de salário, é importante lembrar que o aumento da remuneração como tentativa de melhorar o nível motivacional dos empregados, pode surtir um efeito temporário apenas no início, mas o que foi oferecido como premiação precisa ser sempre substituído por algo mais valioso. Assim, o salário tem que ser aumentado periodicamente, causando custos altos que podem ser inviáveis para a organização.

5.5 Sugestões e comentários dos empregados

Nas questões abertas os empregados próprios manifestaram diversas opiniões. As principais estão registradas abaixo:

- ✓ Foi apontado que deve ser mantida a mesma equipe do começo ao fim do projeto. O correto seria que tudo fosse sempre registrado, no entanto, muitas informações acabam ficando de posse de algumas pessoas, sem nenhum registro formal. Por isso é importante que a gerência direcione esforços para manter as pessoas no setor, ou pelo menos, manter os antigos membros da equipe ainda motivados a prestar informações sobre o projeto, caso necessário.
- ✓ É importante conseguir visualizar a conclusão do trabalho evitando o sentimento de que a tarefa jamais terá um fim. A conclusão da tarefa é muito importante para que a pessoa sinta que realmente realizou algo. Para isso devem ser definidos marcos intermediários ao longo do projeto.
- ✓ O que torna o trabalho motivador, na opinião de alguns respondentes, é que o trabalho a ser executado tenha o escopo bem definido e objetivos claros.
- ✓ Foi registrada também a importância de se conseguir visualizar a importância que cada trabalho terá para a organização, ao ser concluído.

- ✓ Alguns respondentes relataram que não é possível visualizar cada projeto integralmente, devido ao grande número de projetos envolvidos. Para isso é importante a adequada quantificação do trabalho de cada pessoa, evitando a sobrecarga de tarefas.
- ✓ Foi levantado como um fator muito desmotivante, e que tem afetado o clima organizacional, a promoção de chefes, que pela avaliação da equipe, não têm o devido conhecimento.
- ✓ Também foi considerada desmotivante a ocorrência de promoção de pessoas trazidas de outros setores para cargos de chefia na gerência, sem valorizar as pessoas da própria gerência.
- ✓ Foi apontada como uma dificuldade na avaliação de desempenho, o fato de o gerente funcional não conhecer todas as especialidades, prejudicando a correta avaliação do trabalho de cada pessoa.
- ✓ Seria interessante ter mais orientação de como também alcançar o desenvolvimento pessoal através do trabalho.
- ✓ Há espaço para o uso da criatividade no ambiente de trabalho, mas devido à grande carga de trabalho, o tempo disponível não é suficiente para isso.
- ✓ Não é possível utilizar todo o potencial de cada empregado, uma vez que a carga de trabalho é muito alta, devido ao grande número de projetos ocorrendo simultaneamente.
- ✓ Há pouco tempo para treinamento técnico e desenvolvimento pessoal.
- ✓ A definição de até aonde vai a autonomia de cada pessoa também pode ser melhorada.
- ✓ Outro fator desmotivante levantado é a pouca importância reservada, em alguns casos, aos problemas identificados pelos empregados.
- ✓ Foi considerado como fator desmotivante adicional, a impossibilidade de terminar tarefas devido a atrasos na entrega de documentos ou serviços que dependem de outras pessoas.
- ✓ Com relação ao desenvolvimento profissional, alguns empregados consideram que a política de treinamentos da empresa não está funcionando adequadamente.
- ✓ Sobre o engajamento da equipe, foi destacado que falta uma melhor divulgação das atribuições de cada especialidade.
- ✓ Deve haver respaldo e apoio por parte da chefia, nos momentos de tomadas de decisão referente às questões técnicas.

- ✓ Com relação ao item comunicação, foi levantado que falta integração técnica entre as especialidades.
- ✓ Foi apontado que deveriam ser promovidas mais atividades sociais para integração da equipe, como encontros fora do horário de trabalho.
- ✓ Com relação ao ambiente físico de trabalho, foi apontado que as mesas são muito próximas, o que gera dificuldade na concentração quando há pessoas falando em outras mesas.
- ✓ Com relação aos benefícios que empresa oferece, foi registrado que o plano de saúde possui poucos médicos cadastrados, e que a porcentagem de participação em exames e consultas é muito alta.

Foram levantados alguns itens aplicáveis exclusivamente aos empregados contratados:

- ✓ Pouco contato entre o gerente funcional e os membros da equipe.
- ✓ O gerente funcional não tem conhecimento do trabalho que cada membro está realizando.
- ✓ Um fator que causa desmotivação é ser repreendido por alguma falha na frente dos outros colegas de equipe.
- ✓ Não há de plano de carreira.
- ✓ O tratamento é diferenciado em relação aos empregados próprios.
- ✓ Faltam critérios para avaliação de desempenho.
- ✓ Não são oferecidos cursos de especialização referentes ao trabalho executado.
- ✓ Falta de auxílio educação para os filhos dos funcionários.

6. Conclusão

Muitas empresas ainda continuam oferecendo apenas fatores extrínsecos ao trabalhador, acreditando que assim conseguirão motivar sua mão-de-obra. É importante, no entanto, ter em mente que o ser humano precisa usar sua criatividade, enfrentar desafios que permitam desenvolver todo o seu potencial. E se não tiver um ambiente que permita isso, cairá no desânimo, perderá a vontade de evoluir e de ser um agente de mudanças no meio em que vive.

Um maior salário, estabilidade no emprego, melhores condições do ambiente de trabalho, melhoria nas práticas administrativas, entre outros, são apenas fatores de condicionamento, e não de motivação verdadeira. A decisão de oferecê-los às pessoas deve ser muito bem avaliada pela empresa, uma vez que, além de terem resultados efêmeros, precisam ser constantemente ampliados e nunca mais poderão ser eliminados sob o risco de causar insatisfação ao trabalhador. A motivação não é passível de se encontrar externamente. Além disso, cada ser humano é único e os mecanismos que causam motivação em cada pessoa são diferentes. É papel do líder auxiliar cada indivíduo a encontrar dentro de si as suas próprias expectativas motivacionais.

Este trabalho buscou apresentar os conceitos mais atuais da literatura sobre motivação, adentrando inclusive à área da psicologia. Com base nesses conceitos foram correlacionadas práticas que podem agregar valor à prática de gerenciamento de pessoas que trabalham com projetos, com foco na promoção de um ambiente propício à motivação. Ainda fez parte deste trabalho, um estudo de caso com indivíduos que trabalham em projetos com estrutura matricial em uma empresa multinacional da área de energia. A pesquisa foi realizada com empregados próprios e empregados contratados.

Através do estudo de caso verificou-se que, tanto para os empregados próprios, quanto para os contratados, os fatores extrínsecos tiveram avaliação menos favorável do que os fatores motivacionais. Conforme Herzberg, os fatores extrínsecos apenas previnem a insatisfação, podem até promover um aumento de motivação inicial, mas não são suficientes para manter a motivação. Os empregados contratados apresentaram para os fatores extrínsecos, resultado ainda menos favorável que os empregados próprios. Isso se deve principalmente ao fato de os

empregados contratados não disporem de política de cargos e salários, e possuírem remuneração e benefícios inferiores aos recebidos pelos empregados próprios.

De uma forma geral, o panorama motivacional se mostrou bastante favorável, tanto para os empregados próprios quanto para os contratados. Ainda assim, podem ser destacados alguns itens que tiveram avaliação menos positiva:

- Os gerentes devem promover maior autonomia para os seus seguidores permitindo que eles definam a melhor maneira de realizar suas tarefas.
- Os gerentes devem definir claramente o nível de autoridade de cada empregado.
- Devem ser promovidas mais atividades sociais para a integração da equipe.
- Deve ser verificada a possibilidade de utilizar o enriquecimento de tarefas através do crescimento constante do nível de complexidade e responsabilidade.
- É importante que as empresas contratadas estabeleçam uma política de cargos e salários e ofereçam benefícios similares aos recebidos pelos empregados próprios.
- Deve-se consolidar a prática de, no término dos projetos, sempre que possível, deslocar os empregados contratados para outros projetos, ou outros setores da empresa. Esta atitude melhorará o nível de satisfação dos empregados contratados com relação à estabilidade no emprego.

Nas questões abertas, os respondentes sugeriram diversas melhorias e relataram problemas que poderiam afetar sua motivação no trabalho, com destaque para os seguintes:

- ✓ É importante que a gerência direcione esforços para manter a mesma equipe do começo ao fim do projeto, para evitar que informações acabem sendo perdidas.
- ✓ Especialmente em projetos de longa duração devem ser definidos marcos intermediários ao longo do projeto, para que, ao alcançar o marco, o trabalhador sinta a satisfação de ter realizado algo, e não precise esperar o final do projeto para isso.
- ✓ Muitos trabalhadores que estão envolvidos com um grande número de projetos ficam sobrecarregados de trabalho, e não conseguem ter uma visão geral adequada e suficiente de cada projeto.
- ✓ O fato de o gerente funcional não conhecer suficientemente as especialidades de todos os membros a ele subordinados, prejudica uma adequada avaliação de desempenho.
- ✓ Também foi considerada desmotivante a ocorrência de promoção de pessoas trazidas de outros setores, ao invés de procurar promover as pessoas da própria gerência.

Por ter sido utilizada a técnica de estudo de caso, a aplicação desses resultados fica restrita às pessoas que trabalham em projetos com estrutura matricial na multinacional selecionada para o estudo. Dessa forma, os resultados não podem ser generalizados para outras empresas. Ainda cabe destacar que os resultados apresentados refletem a opinião apenas dos empregados que participaram da pesquisa, e representam a “fotografia” de um cenário dinâmico que varia a cada dia de acordo com novos acontecimentos ou mesmo, com a mudança da percepção e evolução das pessoas.

Recomenda-se que o assunto motivação em projetos com estrutura matricial seja tratado pelo gerente funcional em parceria com os gerentes de projeto em que o colaborador está alocado. É importante que haja uma sistemática no processo de avaliação de desempenho, através da qual os gerentes de projeto forneçam informações sobre o desempenho de cada colaborador ao gerente funcional.

Além disso, o gerente de projeto é responsável por fornecer informações detalhadas sobre as necessidades de recursos humanos para o seu projeto com a devida antecedência, para que o gerente funcional possa fazer um adequado planejamento de alocação de pessoas nos projetos, evitando a sobrecarga de alguns profissionais, e ociosidades de outros.

É importante o estabelecimento claro da autoridade de cada membro da equipe, e a partir de quando devem solicitar aprovação de outra pessoa da gerência funcional de origem.

Como o ambiente matricial é mais propício ao surgimento de conflitos, devido à menor experiência que as pessoas têm em trabalhar juntas, e conseqüente desconhecimento do estilo de trabalho umas das outras, deve ser dada atenção à promoção de atividades de integração entre os membros das equipes.

Por fim, é importante que cada pessoa reflita sobre sua vida pessoal e suas expectativas motivacionais, e busque não apenas a motivação no trabalho, mas também em sua vida pessoal. Conforme Bergamini (2008, p. xiv): “é necessário estar motivado pela própria vida pessoal para ser capaz de estar motivado pela vida de trabalho”.

7. Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.

BROXADO, Sílvio. *A verdadeira motivação na empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CARVALHAL, Cecília R. *Como lidar com o estresse em gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI Jr, Roque. *Construindo competências para gerenciar projetos: teorias e casos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COHEN, David; CID, Thiago. *Dá para ser feliz no trabalho?* Época, São Paulo: Globo, n. 582, p. 64-71, abril. 2009

HERZBERG, Frederick, *Work and Nature of Man*, Ohio: The World Publishing Co., 1966.

HERZBERG, Frederick, “O Conceito de Higiene com Motivação e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho”. In: David R. Hampton (org). *Conceitos de Comportamento na Administração*. São Paulo: EPU, 1973, p. 54.

LEWIN, Kurt, *A Dynamics Theory of Personality*, Nova York: McGraw-Hill Book Co., 1935.

LEWIN, Kurt, *Principles of Topological Psychology*. Nova York: McGraw-Hill Book Co., 1936.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

McCLELLAND, David C. *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

McGREGOR, Douglas M., “O Lado Humano da Empresa”. In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (orgs). *O Comportamento Humano na Empresa – Uma Antologia*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Serviço de Publicações, 1971, pp. 45-60.

MEREDITH, J. R.; MANTEL JR., S. J. *Project Management: a managerial approach*. New York: John Wiley, 2000.

MERSINO, Anthony C. *Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos: Liderança e habilidades pessoais que gerentes de projeto precisam para atingir resultados extraordinários*. São Paulo. M. Books do Brasil Editora Ltda, 2009.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

PATH, L. A.; CARVALHO, M. M. *Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos*. In: ENEGE XXII, 2002, Curitiba. Porto Alegre: Abepro, p. 1-8.

PMBOK. 2008. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 4ª ed. Newton Square: Project Management Institute, Inc, 2008.

PORTNY, Stanley E. *Gerenciamento de Projetos para Leigos*. Tradução da 2ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2008.

RAJ, Paulo P. Et al. *Gerenciamento de pessoas em projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

REIMANN IV, Alfredo J. – *O papel da motivação em projetos de TI: Um estudo de caso em empresa curitibana de desenvolvimento de software*. 2008. 107 f. Monografia (MBA em Gerenciamento de Projetos). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 19. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SKINNER, B. F. *Ciência e comportamento humano*. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 2004.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*. Revista de Administração Contemporânea. p. 33-54, Out.Dez. 2003

VROOM, Victor H. *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

ZIMMERER, T., W; YASIN, M. M. *A leadership profile of American projects managers*. *Project Management Journal*, v. 29, nº 1, Mar. 1998.

WYSOCKI, Robert K. *Effective project management: traditional, adaptive, extreme* / 4.ed. – Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2008. – Tradução da autora.

8. Sites Consultados

CANTARELLO, Joanelisa Adami. *Identificação dos fatores de motivação dos funcionários da Ouriçar. Ourinhos.* Disponível em <<http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/Artigo06.pdf>>. Acesso em 18 mar. 2010 às 16:10h.

MACIEL, Saulo E. V.; SÁ, Maria A. D. *Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg*, João Pessoa, out 2007. Disponível em <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>. Acesso em 18 mar. 2010 às 16:24h.

9. Anexos

9.1 Pesquisa de satisfação e motivação dos colaboradores

Página 01 de 04	
Pesquisa de Satisfação e Motivação dos Colaboradores	
Cargo:	Data:
Escolaridade:	
<p>Instruções para o Preenchimento do Questionário</p> <p>O objetivo deste questionário é avaliar o nível de satisfação dos colaboradores em diversos itens, e identificar o grau de motivação sobre as atividades que desenvolvem.</p> <p>O enfoque é voltado para a avaliação de colaboradores que trabalham com projetos.</p> <p>Não há respostas certas ou erradas. É importante que as perguntas sejam respondidas de forma honesta e sincera, para que o resultado da pesquisa represente a realidade.</p> <p>O anonimato dos respondentes será preservado, uma vez que os resultados serão analisados de uma forma global. A empresa também não será identificada.</p> <p>Para as questões gerais, utilize a escala abaixo de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none">1 - Discordo totalmente2 - Discordo parcialmente3 - Não concordo nem discordo4 - Concordo parcialmente5 - Concordo totalmente	

TRIAGEM INICIAL

1. Com quantos projetos você trabalha?

2. Em que carteira(s) de projeto(s) você trabalha?

3. Quantos chefes formais você tem?

4. Quantos chefes informais você tem?

5. Você é empregado próprio ou contratado?

6. Ao terminar(em) o(s) projeto(s) em que você está trabalhando, acredita que:

() será desligado da empresa

() será transferido para outra gerência

() surgirão outros projetos dentro da mesma gerência

() nenhum dos anteriores: _____

7. Você trabalha neste(s) projeto(s) desde o seu início? Se não, quando você entrou no projeto(s) há quanto tempo em média ele(s) já tinha(m) iniciado?

Página 03 de 05							
QUESTÕES GERAIS							
Item	Questões relativas aos fatores higiênicos	Escala de Avaliação					Sugestão para melhoria
		1	2	3	4	5	
1	Condições de trabalho - As condições físicas do meu ambiente de trabalho são satisfatórias.						
2	Políticas organizacionais - As políticas organizacionais da minha empresa são satisfatórias.						
3	Política de cargos e salários - A política de cargos e salários da empresa é satisfatória.						
4	Remuneração - A minha remuneração é satisfatória.						
5	Benefícios - Os benefícios que recebo são satisfatórios.						
6	Segurança/Estabilidade - Não tenho receio de ser desligado da empresa quando acabar(em) o(s) projeto(s) em que atuo.						
7	Relacionamento com colegas - O relacionamento com os meus colegas é satisfatório.						
8	Relacionamento com colegas - Existe amizade e confiança entre os membros da equipe.						
9	Relacionamento com o gerente - O relacionamento com o meu gerente imediato é satisfatório.						
10	Relacionamento com o gerente - Eu confio no meu gerente.						
11	Orientação gerencial - Sou orientado pelo meu gerente de forma adequada para a realização do meu trabalho.						
12	Estilo de Liderança - O meu gerente permite a participação democrática das pessoas da equipe nas decisões.						
13	Comunicação - A comunicação no meu ambiente de trabalho é adequada e eficiente.						
14	Atividades sociais - Estou satisfeito com as atividades sociais promovidas pela gerência de projetos para integração da equipe.						
15	Carga de trabalho - As demandas de trabalho que recebo são adequadas, não me sinto sobrecarregado.						
16	Engajamento da equipe - A equipe é engajada, conheço as atividades que os outros membros da minha equipe executam.						

Página 04 de 05							
QUESTÕES GERAIS							
Item	Questões relativas aos fatores motivacionais	Escala de Avaliação					Sugestão para melhoria
		1	2	3	4	5	
17	Reconhecimento - Sou reconhecido pelo trabalho que faço.						
18	Feedback - Recebo feedbacks concretos e estou satisfeito com a forma de recebê-los.						
19	Desempenho - O meu gerente sabe o que eu estou fazendo e qual é o meu desempenho nessas tarefas.						
20	Responsabilidade - O nível de responsabilidade que é delegado a mim é adequado.						
21	Autonomia - Tenho autonomia para realizar o meu trabalho e procurar novas maneiras de resolver os problemas.						
22	Participação - Participo das decisões pertinentes ao meu trabalho.						
23	Delimitação do trabalho - Conheço exatamente o escopo do meu trabalho e a até vai a autoridade a mim delegada.						
24	Desenvolvimento profissional - Tenho oportunidade de me desenvolver profissionalmente.						
25	Desenvolvimento pessoal - Tenho oportunidade de atingir desenvolvimento pessoal através do meu trabalho.						
26	Realização profissional - Sinto-me realizado profissionalmente.						
27	Conteúdo do trabalho - Estou satisfeito com o conteúdo do meu cargo, gosto das tarefas que executo.						
28	Criatividade - O meu trabalho permite-me usar criatividade e inovação.						
29	Potencial - O meu trabalho permite-me usar todo o meu potencial.						
30	Propósito - Eu vejo um propósito em meu trabalho.						
31	Conhecimento do projeto - Consigo visualizar o projeto como um todo, e a minha participação nos bons e maus resultados.						
32	Motivação - Sinto-me motivado com o meu trabalho.						

COMENTÁRIOS FINAIS

- A)** Dentre as questões 1 a 31 respondidas anteriormente, quais os cinco itens que você considera, por ordem crescente de importância, essenciais para **gerar motivação** no seu trabalho?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- B)** Em sua opinião, há algum(s) item(s) importante(s) que seja(m) **fonte de motivação** no trabalho com projetos, que não foi(ram) citado(s) neste questionário? Qual(is)?

- C)** Caso deseje fazer algum comentário adicional sobre o assunto, por favor, utilize o espaço abaixo.
